

**MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE  
DOMENIUL MANAGEMENT**

**TEZĂ DE DOCTORAT  
REZUMAT  
COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ –  
PREMISĂ A EFICACITĂȚII  
MANAGEMENTULUI ÎN ȘCOALA INCLUZIVĂ**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,  
Prof.univ.dr. Mohammad JARADAT**

**DOCTORAND,  
Ionela BUCĂLOIU**

***TÂRGOVIȘTE  
2022***

## CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

|                                      |
|--------------------------------------|
| 1. Introducere în tematica lucrării  |
| 2. Poziționare epistemologică        |
| 3. Structura tezei pe capitole       |
| 4. Cuprinsul tezei                   |
| 5. Descrierea capitolelor            |
| 6. Contribuțiile personale           |
| 7. Limitele cercetării               |
| 8. Direcțiile viitoare de cercetare  |
| 9. Referințe bibliografice selective |

## MULȚUMIRI

Alese mulțumiri și recunoștință conducătorului științific, domnul prof. univ. dr. Mohammad JARADAT, pentru deschiderea sufletească și îndrumarea științifică acordată, pentru sprijinul, bunăvoința și susținerea morală acordate pe tot parcursul perioadei de cercetare și elaborare a tezei de doctorat.

Adresez sincere mulțumiri tuturor membrilor comisiei de îndrumare pentru sprijinul, pentru sugestiile și recomandările formulate pe tot parcursul programului doctoral.

De asemenea, dedic această teză tuturor celor care de-a lungul anilor au contribuit la formarea mea umană și profesională.

## Cuvinte cheie

școală incluzivă, comunicare internă, feed-back, optim motivațional, relații publice, analiza SWOT, matricea MEFE, matricea MEFI, matricea QSFM, legea lui Schuttler, fereastra Johari, plan de comunicare.

### 1.Introducere în tematica lucrării

Titlul prezentei teze este unul sugestiv și de actualitate „**Comunicarea organizațională-premisă a eficacității managementului în școala incluzivă**”

Literatura de specialitate se mândrește cu un număr impresionant de lucrări pe tema comunicării organizaționale deoarece acest instrument reprezintă cheia de succes către

asigurarea unui cadru instituțional adecvat și facilitează elaborarea și transmiterea unui flux informațional unitar și eficace în vederea înțelegerii și rezolvării sarcinilor, a formării și creionării unei imagini și reputații favorabile care să permită conturarea unui optim motivațional și punerea întregului potențial în slujba organizației.

Comunicarea eficace presupune oferirea, receptarea unui feed-back, care să ofere membrilor organizației informații despre stadiul desfășurării proceselor derulate pe plan intern sau extern, despre dificultățile existente în mediu și să le ofere mijloacele de depășire a acestora.

De asemenea, comunicarea facilitează crearea instrumentelor, care reglează procesele din interiorul sau exteriorul organizației și, care reprezintă un suport în implementarea strategiei decise, de unde și atenția permanentă acordată acestui proces, care permite diagnosticarea:

- nivelului pe care este situat organizația;
- disfuncționalităților cu care se confruntă aceasta și inițierea unor măsuri de reglare a acestora;
- profilului managerului competent, capabil să conducă organizația în direcția obținerii unor rezultate notabile;
- modului în care circulă fluxul comunicațional intern și extern, indiferent de nivelul ierarhic;
- instrumentelor care favorizează succesul organizației prin analizarea, evaluarea, compararea și alegerea celei mai eficace strategii dintr-o listă de opțiuni, prin armonizarea factorilor interni și externi.

Armonizarea relației existente între formele, mijloacele și sensul de derulare al procesului de comunicare internă și externă transformă fiecare membru al organizației în adevărat ambasador al produselor și serviciilor furnizate, cu efecte imediate asupra procesului de creare a unei reputații solide, asupra elaborării și implementării unor instrumente prin care organizația poate să își mențină, fideliza, sau atrage noi beneficiari, respectiv poate să evite declanșarea unei crize de imagine a organizației prin gestionarea eficientă a propriei identități.

## **2. Poziționare epistemiologică**

Comunicarea este o necesitate în cadrul organizației, un instrument prin care se conferă unitate întregii activități desfășurate.

**Justificarea alegerii temei** este dată de faptul că procesul de comunicare facilitează crearea instrumentelor, care reglează procesele din interiorul sau exteriorul organizației și, care reprezintă un suport în implementarea strategiei decise.

**Actualitatea și oportunitatea temei** alese este dată de faptul că, în contextul unei rate a natalității din ce în ce mai mici, a unei rate de emigrare din ce în ce mai mari și a concurenței din ce în ce mai acerbe dintre organizațiile școlare de același profil/ sau nu, se impune ca organizația să adopte o strategie, care este impusă de politica educațională adoptată la nivelul țării, a județului și de creșterea vizibilității și eficacității proprii organizației prin valorificarea la maxim a tuturor resurselor disponibile în cadrul unității.

Activitatea managerială reprezintă un amplu, continuu și complex proces de comunicare, cu ajutorul căruia managerul și angajații săi își armonizează acțiunile pentru îndeplinirea obiectivelor, pentru eliminarea conflictelor ivite, pentru cunoașterea, antrenarea, motivarea personalului, pentru valorificarea la maxim a potențialului individual și punerea lui în slujba organizației, pentru identificarea principalelor nevoi individuale sau colective.

Prin feed-back-ul colectat și analizat, comunicarea oferă posibilitatea de reglare a acțiunilor întreprinse și de elaborare a unui plan care să asigure competitivitatea organizației.

Comunicarea devine, astfel, un instrument care îi permite diagnosticarea, remediarea, îmbunătățirea, adaptarea organizației la exigențele mediului intern sau extern.

De aici **importanța** acordată acestui instrument și multitudinea studiilor realizate pe această temă.

Prin studiu documentar s-au analizat opiniile și percepțiile specialiștilor în domeniu pe tema impactului derulării fluxului comunicational intern și extern asupra proceselor organizaționale, a armonizării acestuia pentru asigurarea eficacității proceselor organizaționale, respectiv a atenției acordate pentru colectarea, permanentă a feed-back-ului și pentru transformarea acestuia într-un element reglator, a identificării instrumentelor strategice de care organizația se poate folosi în vederea analizei nivelului pe care este situată, a consolidării/revigorării brandului instituțional pentru a face față concurenței din ce în ce mai acerbe a instituțiilor similare ca profil, sau nu.

În acest sens au fost prezentate definițiile, particularitățile organizației școlare incluzive, ale procesului de comunicare organizațională și s-a subliniat ideea că armonizarea relației existente între formele, mijloacele și sensul de derulare al procesului de comunicare internă și externă contribuie la crearea unui climat organizațional, al unei reputații solide a organizației și favorizează procesul de elaborare și implementare a unor instrumente prin care organizația își revigorează brandul instituțional.

În vederea creionării unui tablou clar, sugestiv și real al modului în care circulă fluxul comunicational în interiorul organizației școlare incluzive și al impactului acestuia asupra eficacității proceselor organizaționale derulate în interiorul/exteriorul acesteia s-a folosit studiul cantitativ pe bază de chestionar, iar ca și modalități de analiză a datelor colectate în urma aplicării chestionarelor au fost folosite: fereastra Johari, diagrama de dispersie, legea lui Schuttler, scala diferențială semantică, analiza Swot, matricea MEFI, matricea MEFE, matricea QSPM, metoda mystery shopping, diagrama Fishboning, coeficientul Pearson.

Astfel, prin îmbinarea studiului documentar cu cel cantitativ pe bază de chestionar s-a urmărit:

- evidențierea caracteristicilor care diferențiază și permit implementarea unui management eficace al comunicării în școala incluzivă;
- argumentarea ipotezei, prin creionarea ferestrei Johari și prin aplicarea legii lui Schuttler organizației școlare, că o comunicare internă eficace contribuie la crearea unei identități comune, la oferirea unui cadru adecvat pentru ca fiecare membru să își satisfacă așteptările în ceea ce privește finalitatea acțiunilor întreprinse, să regleze, prin feed-back-ul colectat, disfuncționalitățile sesizate;
- identificarea și construirea unor instrumente care să permită înțelegerea poziției strategice a organizației, alegerea modalității optime pentru asigurarea unor rezultate superioare prin punerea în comun a punctelor forte interne și externe;
- accentuarea rolului unui act de comunicare instituțională transparent ca mijloc prin care organizația școlară se poate adapta și poate face față schimbărilor solicitate de mediul intern sau extern sau concurenței din ce în ce mai acerbe a organizațiilor similare ca profil sau nu.
- analizarea impactului imaginii, a credibilității și a gradului de utilizare a teritoriului, de către liceele tehnologice comparativ cu cele vocaționale sau teoretice, asupra realizării planului de școlarizare;
- conturarea unei imagini sociale pozitive prin elaborarea și implementarea unui plan de comunicare care să controleze stadiul realizării activităților propuse la nivel organizațional.
- analizarea impactului comunicării asupra eficacității proceselor organizaționale derulate pe plan intern și extern.

### 3. Structura tezei pe capitole

Lucrarea este structurată după modelul unanim acceptat în literatura de specialitate, și anume: cuprins, lista tabelor, a figurilor și a abrevierilor folosite, introducere, șapte capitole, anexe, referințe bibliografice.

Primul capitol intitulat **„Organizația școlară incluzivă”** cuprinde patru subcapitole prin intermediul cărora se ilustrează, într-o manieră succintă și obiectivă, aspecte specifice managementului organizației școlare, cu accent pe cea incluzivă și este creionat profilul managerului de succes, care folosindu-se de comunicare, alege cea mai bună strategie pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Capitolul al doilea, intitulat **„Comunicarea managerială internă și externă”**, este tot un capitol teoretic, structurat în zece subcapitole și prin care se evidențiază faptul că acest proces constituie un avantaj strategic al organizației, o condiție esențială a asigurării eficienței acesteia, un instrument prin care managerul conduce și își exercită funcțiile care-i revin.

În acest context, comunicarea managerială poate fi socotită drept un auxiliar al conducerii, prin culegerea rapidă și fără perturbații a feed-back-ului, prin evitarea factorilor perturbatori care pot să conducă la apariția riscului ca obiectivele propuse să nu fie realizabile.

Capitolul 3, **„Cercetare privind rolul și locul feed-back-ului în comunicarea organizațională”**, și capitolul 4, **„Studiu privind analiza impactului comunicării interne asupra eficacității organizației școlare”**, reprezintă o parte a studiului de caz în care are loc conturarea rezultatelor obținute în urma aplicării unui sondaj de opinie aplicat celor 400 de respondenți selectați pentru a confirma ipoteza că o comunicare internă eficientă contribuie la crearea unei identități comune, la oferirea unui cadru adecvat pentru ca fiecare membru să își satisfacă așteptările în ceea ce privește finalitatea acțiunilor întreprinse, să regleze, prin feed-back-ul colectat, disfuncționalitățile sesizate.

Plus valoarea adusă cercetărilor numeroase, pe această temă, existente în literatura de specialitate, constă în aplicarea a două instrumente, fereastra Johari și legea lui Schuttler, pentru evidențierea aspectelor enumerate mai sus.

Capitolul 5, intitulat **“Instrumente pentru determinarea elementelor strategice interne și externe ale organizației școlare incluzive”**, relevă, prin intermediul analizei **Swot, matricei MEFI/MEFE, matricei QSFM**, alternativele strategice pe care organizația școlară trebuie să le urmeze în vederea asigurării unei funcționări optime, a promovării dialogului, a întăririi coeziunii grupului, a creșterii satisfacției în muncă a membrilor și a obținerii unor performanțe notabile.

Capitolul 6, “**Studiu privind analiza impactului comunicării externe asupra eficacității organizației școlare**” relevă corelația puternică existentă între procesul de comunicare, cel de formare/consolidare a imaginii sociale și eficiența utilizării teritoriului dar și faptul că transmiterea fluxului comunicațional trebuie să se facă unitar, iar feed-back-ul trebuie să fie colectat constant pentru a fi folosit ca instrument cu rol reglator.

**Ultimul capitol, “Concluzii și recomandări”,** este structurat în cinci părți, prin care sunt conturate: concluziile părților teoretice și practice, recomandările rezultate în urma aplicării studiilor de caz realizate, precum și direcțiile viitoare de cercetare.

De asemenea, lucrarea conține anexă și referințele bibliografice.

#### **4. Cuprinsul tezei de doctorat**

|                                                                                   |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Lista tabelelor, figurilor și abrevierilor</b>                                 | <b>6</b>      |
| <b>Introducere</b>                                                                | <b>12</b>     |
| <b>Poziționare epistemiologică</b>                                                | <b>14</b>     |
| <b>Capitolul 1 Organizația școlară incluzivă</b>                                  | <b>18</b>     |
| 1.1 Caracteristicile organizației școlare                                         | 18            |
| 1.1.1 Cercetări privind activitatea managerială în învățământul preuniversitar    | 18            |
| 1.1.2 Analiza comparativă a caracteristicilor managementului organizației școlare | 25            |
| 1.1.3 Analiza managementului educațional                                          | 28            |
| 1.2. Sistemul informațional de management–delimitări conceptuale, funcții, rol    | 32            |
| 1.3 Criterii de raționalizare a sistemului informațional managerial               | 38            |
| 1.4 Conceptul de școală incluzivă                                                 | 42            |
| 1.4.1 Profilul unui manager de succes cu aplicabilitate în organizația incluzivă  | 47            |
| <br><b>Capitolul 2 Comunicarea managerială internă și externă</b>                 | <br><b>50</b> |
| 2.1 Conceptul de comunicare-definiții, caracteristici specifice, forme            | 50            |
| 2.2 Funcțiile comunicării manageriale                                             | 51            |
| 2.3 Comunicarea organizațională și organizația comunicantă                        | 53            |
| 2.4 Comportamentul organizațional și comunicarea internă                          | 55            |
| 2.5 Comunicare internă versus informare                                           | 58            |
| 2.6 Comunicarea în contextul schimbării organizaționale                           | 60            |
| 2.7 Bariere în comunicare și căile eliminării acestora                            | 62            |
| 2.8 Elemente definitorii ale comunicării externe specifice organizației școlare   | 64            |

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.9 Factorii interni și externi care influențează activitatea de relații publice                                         | 69 |
| 2.10 Corelații între procesul de comunicare, formare/consolidare a imaginii sociale și eficiența utilizării teritoriului | 70 |

### **Capitolul 3 Cercetare privind rolul și locul feed-back-ului în comunicarea organizațională**

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Rolul și locul feed-back-ului în comunicarea organizațională                                               | 72 |
| 3.2 Fereastra Johari-caracteristici generale                                                                   | 73 |
| 3.3 Studiu privind analiza impactului colectării feed-back-ului asupra eficacității proceselor organizaționale | 74 |
| 3.3.1 Metodologia cercetării                                                                                   | 74 |
| 3.3.1.1 Obiectul și ipotezele cercetării                                                                       | 74 |
| 3.3.1.2. Metode de cercetare                                                                                   | 74 |
| 3.3.1.3 Eșantionul folosit                                                                                     | 75 |
| 3.3.2 Analiza și interpretarea datelor                                                                         | 75 |
| 3.3.3 Concluzii și recomandări                                                                                 | 83 |

### **Capitolul 4 Studiu privind analiza impactului comunicării interne asupra eficacității organizației școlare**

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Legea comunicării lui Schuttler                    | 85  |
| 4.2. Legea lui Schuttler aplicată organizației școlare | 88  |
| 4.2.1 Metodologia cercetării                           | 88  |
| 4.2.1.1 Obiectul cercetării                            | 88  |
| 4.2.1.2 Metode de cercetare folosite                   | 88  |
| 4.2.1.3 Selectarea și reprezentativitatea eșantionului | 90  |
| 4.2.1.4 Surse de eroare și limite ale cercetării       | 90  |
| 4.2.2 Analiza și interpretarea datelor                 | 91  |
| 4.2.3 Concluzii și recomandări                         | 106 |

### **Capitolul 5 Instrumente pentru determinarea elementelor strategice interne și externe ale organizației școlare incluzive**

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Analiza SWOT, matricea MEFI, matricea MEFE – caractere generale                                                      | 109 |
| 5.2 Analiza SWOT, matricea MEFE și matricea MEFI aplicate procesului de comunicare derulat în cadrul organizației școlare | 111 |



|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 5.3 Matricea QSPM aplicată organizației școlare | 117 |
|-------------------------------------------------|-----|

## **Capitolul 6 Studiu privind analiza impactului comunicării externe asupra eficacității organizației școlare**

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 Studiu privind analiza legăturii dintre imaginea socială și eficiența utilizării teritoriului        | 121 |
| 6.1.1 Metodologia cercetării: obiect, ipoteze, metode de cercetare                                       | 121 |
| 6.1.2 Eșantionul folosit                                                                                 | 122 |
| 6.1.3 Analiza și interpretarea datelor                                                                   | 122 |
| 6.1.4 Concluzii și recomandări                                                                           | 127 |
| 6.2 Planul de comunicare al organizației școlare                                                         | 128 |
| 6.3 Studiu privind analiza impactului comunicării externe asupra eficacității proceselor organizaționale | 136 |
| 6.3.1 Metodologia cercetării: obiect, ipoteze, metode de cercetare                                       | 136 |
| 6.3.2 Eșantionul folosit                                                                                 | 138 |
| 6.3.3 Analiza și interpretarea datelor                                                                   | 138 |
| 6.3.4 Concluzii și recomandări                                                                           | 151 |

## **Capitolul 7 Concluzii și recomandări**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 7.1. Concluzii                     | 154 |
| 7.2. Recomandări                   | 158 |
| 7.3. Limite ale cercetării         | 163 |
| 7.4. Contribuții personale         | 164 |
| 7.5 Direcții viitoare de cercetare | 165 |
| Anexe                              | 167 |
| Referințe bibliografice            | 168 |

## **5. Descrierea capitolelor**

**Capitolul I „ORGANIZAȚIA ȘCOLARĂ INCLUZIVĂ”** debutează prin definirea managementului educațional și prin prezentarea perspectivelor care își fac simțită prezența în activitatea profesională derulată în vederea reducerii, până la eliminare, a eventualelor riscuri care pot să pună sub semnul întrebării atingerea obiectivelor propuse.

Pentru că ceea ce diferențiază managementul educațional de cel general este raportarea la finalitățile educației, la resursele umane antrenate, la conținut, la activitățile care se bazează pe comunicare, informare și participare prin diverse strategii educaționale, la comportamentele actorilor implicați au fost reliefate nivelurile pe care se manifestă managementul într-o organizație școlară, precum și caracteristicile acestora și s-a realizat o analiză SWOT a sistemului de învățământ propunându-se **măsuri pentru creșterea calității educației oferite, precum:**

- implicarea întregului personal în politica organizațională și în procesul decizional prin crearea unor echipe mixte de lucru în care cei implicați colaborează, se sprijină, își pun în valoare tot potențialul individual pentru a-și orienta acțiunile spre finalitățile dorite;
- evaluarea performanțelor individuale sau colective;
- motivarea și recompensarea eforturilor individuale sau colective;
- încurajarea pentru dezvoltarea profesională continuă;
- asumarea obiectivelor organizaționale prin consultarea tuturor celor implicați și medierea dezbaterilor de către manager;
- acordarea unei atenții sporite structurii organizatorice în vederea asigurării unui flux informațional real, rapid, interactiv, flexibil, eficace, amplu, complex;
- acces permanent la o informație actuală și de calitate pentru toți membrii, indiferent de linia ierarhică, în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse și pentru obținerea unor performanțe notabile;
- formarea managerului în direcția îmbogățirii cunoștințelor referitoare la locul și rolul sistemului informațional, a politicii de comunicare instituționale;
- adoptarea unei strategii inovatoare a sistemului informațional managerial și perfecționarea continuă a acestuia ceea ce îi creează managerului oportunități de a cunoaște, de a selecta și, ulterior, de a implementa cele mai bune strategii manageriale, de a efectua activități centrate pe responsabilitate, motivație, afectivitate și cooperare în vederea stimulării eficienței și productivității din sfera relațiilor educaționale, a transformării personalității elevilor și a cadrelor didactice.

Demersul teoretic vizează și prezentarea caracteristicilor școlii incluzive, o școală care acceptă diversitatea, care creează oportunități de învățare și oferă șanse egale de formare și dezvoltare tuturor beneficiarilor săi direcți/indirecți.

Plus valoarea adusă acestei părți teoretice din structura lucrării constă în reliefarea principalelor caracteristici care converg către acțiunea școlii incluzive de consolidare a relațiilor stabilite cu membrii comunității, de stabilire a valorilor specifice, de dezvoltare a

unor practici specifice și a acțiunii managerului în direcția armonizării fluxului informațional derulat pe plan intern/extern astfel încât organizația și fiecare membru al său să fie valorizat și valorificat, motivat să învețe și să se implice în reglarea disfuncționalităților care pot perturba buna funcționare a proceselor derulate, în acțiunea de creare a oportunităților de angajare și de promovare accesibile pentru toți membrii, de reducere a barierelor în învățare și participare, de creare a unui parteneriat solid cu comunitatea astfel încât școala, și fiecare membru al său, să se adapteze pentru a se dezvolta și pentru a își forma competențele necesare inserției socio-profesionale ulterioare.

## **Capitolul II „COMUNICAREA MANAGERIALĂ INTERNĂ ȘI EXTERNĂ”**

subliniază că procesul de comunicare reprezintă principalul suport al buclei de feed-back, acesta oferind posibilitatea de reglare a acțiunilor întreprinse și de elaborare a unui plan care să conducă la completivitatea organizației, la eficacitatea acesteia atât la nivel global, cât și la nivelul relațiilor stabilite între manageri și subordonați, între persoane care acționează în sau din interiorul, respectiv exteriorul organizației și care îndeplinesc roluri precise.

De aceea, pe parcursul acestui capitol, prin studiu documentar, au fost relevate: caracteristicile, obiectivele, formele, funcțiile comunicării manageriale interne și externe, dihotomia dintre organizație comunicantă și comunicare organizațională, dintre comunicare versus informare, barierele ivite în procesul de comunicare și modalitățile de reducere, până la eliminare, a acestora, factorii interni și externi care influențează activitatea de relații publice, corelațiile dintre procesul de comunicare și comportamentul organizațional, între procesul de comunicare, formare/consolidare a imaginii sociale și eficiența utilizării teritoriului.

Prin consultarea literaturii de specialitate s-a accentuat ideea că procesul de comunicare este fundamentul pe baza căruia sunt previzionate planurile și politicile de acțiune, sunt transmise informații la diferite niveluri ierarhice, sunt coordonați, informați, antrenați, individual sau colectiv, angajații în procesul decizional astfel încât obiectivele pe termen scurt sau lung ale organizației să fie atinse, iar deficiențelor constatate să fie eliminate prin efectuarea corecțiilor care se impun și prin valorizarea exemplelor de bună practică.

Un alt subiect abordat în cuprinsul acestui capitol se referă la caracteristicile comune comunicării organizate și organizației comunicante, printre care se enumeră și: interactivitatea, finalitatea în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse într-un anumit interval de timp, adaptabilitatea la particularitățile și solicitările mediului intern sau extern și corelarea sistemelor, procedurilor, metodelor la specificul, la cultura organizațională,

flexibilitatea și desfășurarea procesului de comunicare într-un anumit context, într-un anumit mediu și cu mijloace variate.

Un alt aspect evidențiat pe parcursul studiului documentar este acela că angajații, trebuie priviți ca o formă eficientă și puțin costisitoare de promovare a organizației în exterior, drept promotori ai proceselor derulate în cadrul organizației, iar gradul în care un angajat acceptă statutul de comunicator extern al organizației în care activează este direct proporțional cu eficiența proceselor de comunicare internă derulate. Acesta trebuie să cunoască multitudinea proceselor derulate în cadrul organizației; pentru a fi credibil, el trebuie să se afirme în cadrul departamentului prin acțiuni concrete și trebuie să fie puternic motivat, interior sau exterior, să vorbească despre organizație. De aceea, organismele de conducere trebuie să fie întotdeauna preocupate de resursa umană din cadrul organizației, de modul în care se realizează comunicarea în cadrul acesteia, de maniera în care angajații sunt valorizați în folosul organizației, de afilierea lor la cultura organizațională, de realizarea unui flux informațional eficient, transparent, căci un personal bine informat dă dovadă de inițiativă, de implicare mai puternică în procesul decizional al organizației.

Calitatea actului comunicațional și eficiența proceselor desfășurate în cadrul organizației sunt condiționate, pe de o parte, de abilitatea managerului de identificare și implementare a unor instrumente necesare culegerii unui feed-back rapid, corect, prompt și adecvat atât la nivelul structurilor de conducere, cât și la nivelul personalului de execuție în vederea deplasării accentului dinspre conținutul mesajului transmis și receptat pe schimbarea de atitudini și comportament atât a receptorului, cât și a emițătorului, iar, pe de altă parte de, gradul în care atât managerul, cât și angajații săi reușesc să diminueze, la minimum, influența factorilor perturbatori și să faciliteze procesul de adaptare a organizației la schimbările solicitate de mediul intern și extern, de gestionare promptă și eficace a situațiilor de criză sau a schimbărilor care pot interveni în cadrul organizației; această preocupare nu trebuie să se traducă în grija sau în interesul manifestat doar în ceea ce privește modificarea organigramei instituției, ci schimbarea trebuie realizată pe, cel puțin, două paliere și anume: fondul și forma procesului de schimbare, care poate să vizeze organizația în ansamblul său sau doar anumite compartimente sau departamente din cadrul acesteia, sau modalitățile, tehnicile, procedeele și metodele de introducere a acestuia în cadrul organizației.

Prezentul capitol definește și termenul de relații publice, care vizează menținerea unor relații pozitive cu grupul țintă, cu organizațiile concurente sau cu colaboratorii în vederea creionării unei imagini pozitive, pentru promovarea produselor și serviciilor furnizate, pentru apariția unei crize de imagine a organizației.

Plus valoarea adusă subcapitolului care tratează caracteristicile relațiilor publice derulate de către organizația școlară constă în: evidențierea formelor și mijloacele de realizare a comunicării externe cu părinții, cu reprezentanții instituțiilor partenere/ai structurilor ierarhice/ai autorităților locale/ai mass-mediei, prin reliefarea factorilor interni și externi care influențează activitatea de relații publice și prin evidențierea modalităților de creionare a unei imagini sociale solide prin procesul de comunicare, ceea ce îi permite organizației să își utilizeze, la maxim, teritoriul și să își sporească credibilitatea atât pe plan intern cât și pe plan extern.

**Capitolul III „CERCETARE PRIVIND ROLUL ȘI LOCUL FEED-BACK-ULUI ÎN COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ”** evidențiază faptul că procesul de comunicare are loc în spirală, iar feed-back-ul preluat contribuie la reglarea strategiei și la reconsiderarea canalului de transfer al informațiilor cu scopul modelării atitudinii și a comportamentului grupului-țintă vizat și al reducerii pericolului distorsionărilor și a redundanțelor de comunicare.

Prima parte a capitolului cuprinde o caracterizare a ferestrei Johari, un instrument creat de către psihologii Joseph Luft și Harry Ingham în anul 1969, și prin intermediul căruia, prin autodezvăluire și colectarea feed-back-ului, organizația oferă și primește informații despre modul în care este percepută atât pe plan intern cât și pe plan extern în vederea reglării fluxului comunicațional intern/extern, al analizei și al diminuării diferențelor de percepție în vederea revigorării brandului instituțional.

De aceea, prin **studiul de caz elaborate și aplicat s-a urmărit analiza impactului colectării și folosirii feed-back-ului pentru creșterea eficienței instituționale.**

**Obiectul cercetării** l-a reprezentat surpinderea importanței acțiunilor de furnizare, receptare și utilizare a feed-back-ului în vederea armonizării proceselor derulate pe plan intern/extern și a creșterii eficienței instituționale.

**Ipotezele** de la care s-a pornit în realizarea și aplicarea acestui studiu de caz au fost următoarele:

- furnizarea, receptarea și utilizarea unui feed-back just din partea beneficiarilor direcți/indirecți contribuie la eficacitatea proceselor derulate, la îmbunătățirea climatului organizațional și la revigorarea brandului instituțional;
- nearmonizarea fluxului comunicațional intern/extern, diferențele de percepție ale beneficiarilor direcți/indirecți contribuie la scăderea eficienței proceselor desfășurate.

Studiul cantitativ pe bază de chestionar este metoda utilizată pentru verificarea și confirmarea ipotezelor lansate, respectiv pentru îndeplinirea obiectivului scontat. Ca modalitate de colectare a datelor, ca urmare a aplicării unui chestionar, s-a folosit fereastra Johari.

Cercetarea realizată a confirmat că feed-back-ul reprezintă o formă de evaluare care se oferă în mod constant unui membru sau unei organizații, fiind un indicator important pentru o comunicare organizațională transparentă, pentru o bună desfășurare a activităților și pentru promovarea acestora în vederea îmbunătățirii imaginii organizaționale, pentru revigorarea brandului instituțional.

A fost relevată și importanța creșterii în dimensiuni a arenei, prin autodezvăluire și colectarea, permanentă a feed-back-ului și utilizarea acestuia în vederea identificării, a exploatării și a valorificării potențialului individual, sau colectiv și a reducerii, până la eliminare, a distorsiunilor care limitează eficiența actului de comunicare și favorizează micșorarea dimensiunilor zonei oarbe și necunoscute.

**Capitolul IV "STUDIUL PRIVIND ANALIZA IMPACTULUI COMUNICĂRII INTERNE ASUPRA EFICACITĂȚII ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE"** debutează prin prezentarea particularităților legii lui Schuttler, ca instrument de analiză diagnostică a organizației, iar plus valoarea adăugată acestui capitol constă în aplicarea acestui instrument organizației școlare incluzive prin elaborarea unui studiu de caz care urmărește determinarea implicațiilor comunicării interne asupra eficacității organizației școlare;

**Ipotezele** lansate la începutul cercetării sunt următoarele:

- o comunicare internă eficientă contribuie la îmbunătățirea climatului organizațional, a relațiilor dintre membrii organizației;
- eficacitatea comunicării interne contribuie la creșterea satisfacției personale a membrilor săi față de politica promovată la nivelul organizației;
- informarea, consultarea, valorizarea, motivarea și implicarea membrilor în procesele și activitățile derulate la nivel organizațional contribuie la responsabilizarea personalului, la eficacitatea comunicării interne și la obținerea unor rezultate notabile atât individual cât și colectiv.

Studiul cantitativ pe bază de chestionar, respectiv folosirea scalei diferențiale semantice sunt folosite pentru verificarea ipotezelor lansate, iar chestionarul aplicat a urmărit surprinderea naturii relațiilor stabilite între manager-subalterni-elevi-părinți, dar și cuantificarea gradului de implicare a acestora în procesul decizional al unității.

Pentru a sintetiza opiniile respondenților cu privire la fiecare criteriu evaluat s-a determinat scorul mediu ca medie aritmetică ponderată, iar pentru stabilirea zonei în care se află și este condusă organizația, a fost calculat scorul mediu.

Cercetarea a relevat faptul că circulația informației este o condiție necesară care asigură satisfacția membrilor cu privire la exigențele locului de muncă. Satisfacția membrilor presupune obținerea unor rezultate bune în muncă, un mediu de lucru plăcut, relații interpersonale bune. Membrii organizației bine informați știu și înțeleg ceea ce fac, contribuie, în mod semnificativ, la îndeplinirea obiectivelor propuse la nivel individual sau colectiv.

La finalul cercetării au fost propuse linii de acțiune în vederea consolidării relației directe dintre comunicarea eficace-identitate și cultura organizațională-responsabilitate-satisfacție-performanță profesională.

**Capitolul V "INSTRUMENTE PENTRU DETERMINAREA ELEMENTELOR STRATEGICE INTERNE ȘI EXTERNE ALE ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE INCLUZIVE"** evidențiază caracteristicile unor instrumente identificate de către autoare și care pot fi folosite pentru: creionarea unui tablou detaliat al forțelor care influențează evoluția organizației și care determină identificarea elementelor strategice interne și externe ale organizației, respectiv care confirmă poziția strategică a organizației într-un interval de timp în raport cu instituții similare ca profil.

În acest capitol autoarea realizează analiza SWOT, matricele MEFE/MEFI/QSFM ale procesului de comunicare aplicat organizației școlare.

Analiza Swot realizată permite celor interesați să întreprindă acțiuni în vederea adaptării punctelor tari la oportunități, a reducerii, la minim, a riscurilor și a eliminării punctelor slabe.

Matricea MEFI realizată indică un scor de 2,83, ceea ce reprezintă rezultanta pe axa puncte tari-puncte slabe. Acest scor definește organizația școlară ca o organizație competitivă în domenii precum: managementul comunicării, managementul resurselor umane, serviciile oferite beneficiarilor interni și externi ai educației.

Matricea MEFE realizată indică un scor de 2,74. Acest scor reprezintă rezultanta pe axa oportunități-amenințări și transformă organizația școlară într-o organizație care nu se poate adapta complet la exigențele mediului extern. Binomul puncte tari-puncte slabe, respectiv oportunități-amenințări indică calea pe care organizația școlară trebuie să o urmeze, și anume, cea a adoptării și implementării unei strategii ofensive, care să permită

transformarea oportunităților în puncte forte, a punctelor slabe în puncte forte și a amenințărilor în oportunități.

Intersecția scorurilor pe cele două axe corespunzătoare celor două matrici se află în cadranul de menținere. Astfel, organizația școlară își poate elabora un plan de creștere și dezvoltare, prin formularea unor obiective specifice și a unor măsuri menite să regleze procesele derulate dar și să permită obținerea unor performanțe.

Matricea QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) facilitează evaluarea, compararea și alegerea celei mai eficace strategii dintr-o listă de opțiuni prin armonizarea factorilor interni și externi în procesul de luare a deciziei.

Alternativele strategice comunicaționale propuse în vederea îndeplinirii obiectivelor organizației școlare și obținerii unor performanțe superioare sunt:

A1=crearea unui climat suportiv, deschis, care favorizează schimbul de idei, propunerile constructiviste;

A2= încurajarea obținerii feed-back-ului;

A3= derularea unui flux informațional intern și extern eficace;

Astfel, în urma analizei și interpretării matricei QSPM pentru procesul de comunicare derulat în cadrul organizației școlare se impune ca alternativă strategică derularea unui flux informațional intern și extern eficace ( $A1 < A2 < A3$ ).

Comunicarea asigură funcționarea optimă a organizației școlare. Derularea unui flux comunicațional eficace are drept consecință asigurarea cadrului optim care facilitează acceptarea și promovarea dialogului, aprecierea, motivarea membrilor să se implice în derularea proceselor organizaționale, adoptarea și asumarea unui cod de etică după care să se realizeze actul de comunicare atât la nivel individual cât și la nivel organizațional. Luarea în considerare a așteptărilor, a nevoilor și a cerințelor participanților la procesul de comunicare contribuie la întărirea coeziunii grupului, la creșterea satisfacției în muncă a membrilor, la multiplicarea evenimentelor derulate, la facilitarea schimbului de experiență, la o învățare continuă a tuturor participanților.

O altă concluzie desprinsă în urma aplicării matricei QSPM organizației școlare este aceea că derularea unui flux comunicațional eficace contribuie la: îmbunătățirea climatului, la întărirea afilierii membrilor la cultura organizațională, la influențarea deciziei lor de a își pune în valoare experiența în vederea atingerii obiectivelor propuse și a obținerii unor performanțe notabile și că procesul de comunicare este văzut drept un instrument de analizare a comportamentului organizațional și individual, dar și ca instrument de reglare a disfuncționalităților sesizate.



**Capitolul VI "STUDIUL PRIVIND ANALIZA IMPACTULUI COMUNICĂRII EXTERNE ASUPRA EFICACITĂȚII ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE"** este axat pe elaborarea, aplicarea, interpretarea a două studii de caz și pe propunerea unui plan de comunicare adaptat organizației școlare.

Printr-un studiu de caz s-a urmărit **analiza legăturii dintre imaginea socială și eficiența utilizării teritoriului**. Obiectul cercetării l-a reprezentat analizarea impactului imaginii, a credibilității și a gradului de utilizare a teritoriului, de către liceele tehnologice comparativ cu cele vocaționale sau teoretice, asupra realizării planului de școlarizare.

**Ipotezele lansate la începutul cercetării au fost:**

- imaginea creată și întreținută de organizație pe plan extern influențează aprobarea și realizarea planului de școlarizare;
- liceele tehnologice și profilurile tehnice au o eficiență de utilizare a teritoriului mai mică în raport cu cele teoretice;
- vizibilitatea liceelor teoretice în comunitate este mai mare comparativ cu cea de care se bucură liceele tehnologice;

Metoda mystery shopping, comentariul personal, diagrama Fishboning sunt metodele utilizate pentru îndeplinirea obiectivului propus și prin care s-a relevat faptul că gradul în care, cele unsprezece licee din municipiul Târgoviște analizate, își valorifică modul de utilizare eficace a cifrei de școlarizare este direct influențat de comportamentul beneficiarilor, care doresc, în concordanță cu interesele și aptitudinile lor, să urmeze un liceu, cu o anumită filieră și profil.

Tocmai de aceea, se impune ca fiecare unitate să-și elaboreze, să-și implementeze o ofertă educațională diversificată, adaptată cerințelor pieței.

O altă concluzie desprinsă este aceea că imaginea creată și întreținută de organizație pe plan extern influențează aprobarea și realizarea planului de școlarizare; liceele tehnologice au o vizibilitate redusă în comunitate în raport cu cele teoretice pentru că nu și-au dezvoltat un plan de comunicare prin intermediul căruia evenimentele derulate pe plan intern sau extern să fie diseminate în comunitatea locală. De asemenea, aceste licee au și o eficiență de utilizare a teritoriului mai mică în raport cu cele teoretice. Această situație denotă faptul că aceste licee trebuie să-și construiască o strategie proprie de management, care să faciliteze furnizarea unei educații de calitate și revigorarea brandului instituțional.

De asemenea, a fost relevat faptul că o imagine socială negativă diminuează eficacitatea procesului de comunicare organizațională și conduce la tensionarea și alterarea

relațiilor stabilite între participanții direcți sau indirecti, la slăbirea coeziunii interne, la scăderea interesului personalului de a se implica în efectuarea unui management eficace și deci, la adoptarea unor atitudini pasive sau negative față de muncă și față de cultura organizațională.

Autoarea face recomandări în vederea conturării unei imagini sociale pozitive, printre care se numără și găsirea unor răspunsuri la interogații precum:

- care sunt procesele/compartimentele care generează nemulțumire atât pe plan intern cât și pe plan extern?
- care sunt cauzele care generează o imagine negativă a organizației?
- care este imaginea reală a organizației?
- care este imaginea care se dorește a fi imprimată organizației în care se activează?
- ce fundamente pot susține configurarea unei imagini pozitive a organizației?

O altă contribuție personală a autoarei la valoarea prezentei teze constă în elaborarea unui plan de comunicare, prin intermediul căruia organizația să controleze stadiul realizării activităților propuse, să încurajeze viziunea pe termen lung, să minimizeze riscurile care pot conduce la obținerea unor rezultate mai puțin profitabile și să faciliteze coordonarea și colaborarea tuturor membrilor în vederea descoperirii și punerii în valoare a întregului lor potențial individual.

Al doilea studiu de caz elaborat a urmărit **analiza impactului comunicării externe asupra eficacității proceselor organizaționale.**

**Obiectul cercetării** l-a reprezentat analizarea impactului derulării unui flux comunicational intern-extern unitar asupra eficacității proceselor derulate și asupra vizibilității organizației pe plan extern.

**Ipotezele lansate la începutul cercetării sunt:**

- promovarea serviciilor furnizate de către organizație, precum și a rezultatelor obținute, contribuie la menținerea, fidelizarea publicului actual și la atragerea unui nou segment de public;
- transmiterea unui mesaj eficace prin intermediul mai multor mijloace și forme de comunicare permite creșterea vizibilității organizației;
- multiplicarea evenimentelor derulate pe plan intern și extern contribuie la consolidarea imaginii și a reputației organizației în comunitate;
- armonizarea mesajelor transmise contribuie la dezvoltarea capacității organizației de a își crea și de a își gestiona o identitate proprie și puternică.

Studiul cantitativ pe bază de chestionar, coeficientul Pearson și diagrama de dispersie sunt metodele utilizate pentru confirmarea ipotezelor lansate și anume că:

- procesul de comunicare externă are ca finalitate transmiterea mesajului organizației către publicul țintă prestabilit, creșterea notorietății și a vizibilității acesteia în rândul comunității în vederea atragerii unui nou segment de public.
- procesul de comunicare se manifestă ca rezultat direct al conlucrării dintre departamente, iar finalitatea acestuia este imaginea transmisă în exterior, factor de menținere, de atragere sau de respingere a publicului țintă, respectiv de întărire a identității proprii pe care organizația și-a format-o și a consolidat-o, în timp.
- identitatea organizațională constituie elementul care diferențiază organizațiile similare ca profil. Această carte de vizită a organizației, în fața publicului direct sau indirect evidențiază nivelurile structurate în cadrul organizației, valorile și principiile acesteia.
- reputația reprezintă o armă esențială a oricărei organizații împotriva concurenței.
- variabilele testate-eficacitatea relației comunicare internă-comunicare externă, respectiv modul, forma, sensul de derulare și efectele fluxului comunicațional sunt în corelație moderată, directă, liniară, pozitivă, ceea ce înseamnă că transmiterea fluxului comunicațional trebuie să se facă unitar; acesta să fie reglat continuu prin colectarea feed-back-ului și prin folosirea acestuia în vederea menținerii, fidelizării și atragerii de noi beneficiari, respectiv în direcția consolidării imaginii și a reputației organizației în comunitate, a promovării ofertei educaționale propuse și a limitării acțiunii de declanșare a crizei de imagine a organizației.
- formarea și promovarea unei imagini coerente, pozitive îi conferă organizației stabilitate, credibilitate și succes în competiția cu organizațiile similare ca profil, atât pentru resurse cât și pentru creșterea gradului de utilizare a teritoriului.

**Capitolul VII "CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI"** conține: concluziile părților teoretice și practice, recomandările rezultate în urma aplicării studiilor de caz realizate, precum și direcțiile viitoare de cercetare.

În urma consultării literaturii de specialitate și a aplicării și interpretării chestionarelor au fost propuse o serie de măsuri de creștere a calității proceselor derulate în interiorul și exteriorul organizației, a fost creionat un plan de obiective și au fost propuse măsuri de îmbunătățire a procesului de comunicare dintre manageri și beneficiari, la nivelul organizației școlare.

## 6. Limitele cercetării

Limita studiilor regăsite în literatura de specialitate este reprezentată de faptul că acestea tratează separat fenomenele, iar proiecția lor se face la nivelul companiilor, al organizațiilor școlare și, mai puțin, la nivelul instituțiilor incluzive.

De asemenea, literatura de specialitate numără un număr mare de surse bibliografice, fizice/online, care tratează o serie de instrumente care permit înțelegerea poziției strategice a companiilor, și nu a organizațiilor școlare, cu atât mai puțin ale organizațiilor incluzive.

Cercetările realizate și prezentate în capitolele 3, 4 și 6 surprind percepția beneficiarilor direcți și indirecti ai educației într-o perioadă mică de timp.

Aplicarea fizică și online a chestionarelor realizate a diminuat acuratețea datelor colectate în rândul beneficiarilor știindu-se faptul că în mediul fizic paralimbajul poate determina identificarea anumitor sentimente pe care cei chestionați nu doresc să și le expună, iar riscul colectării unor date nerealiste este mai mic.

Rezultatele obținute în urma aplicării instrumentelor creionate reprezintă opinia unui număr limitat de beneficiari direcți și indirecti ai educației (270 de cadre didactice, 100 de elevi, 30 de părinți atât din mediul urban cât și din cel rural) din județul Dâmbovița.

Eșantion format dintr-un număr redus de unități școlare de nivel liceal (11) pentru argumentarea ipotezelor lansate că imaginea creată și întreținută de organizație pe plan extern influențează aprobarea și realizarea planului de școlarizare, că liceele tehnologice și profilurile tehnice au o eficiență de utilizare a teritoriului mai mică în raport cu cele teoretice și că vizibilitatea liceelor teoretice în comunitate este mai mare comparativ cu cea de care se bucură liceele tehnologice.

## 7. Contribuții personale

Contribuțiile personale la elaborarea tezei de doctorat cu privire la comunicarea organizațională ca premisă a eficacității managementului în școala incluzivă sunt:

1. Prezentarea percepției și opiniei personale cu privire la impactul comunicării interne și externe asupra proceselor derulate, la importanța identificării și creionării instrumentelor, care reglează procesele din interiorul sau exteriorul organizației și, care reprezintă un suport în implementarea strategiei decise.

2. Evidențierea caracteristicilor care diferențiază și permit implementarea unui management eficace al comunicării în școala incluzivă;
3. Determinarea implicațiilor comunicării interne asupra eficacității organizației școlare inclusive prin aplicarea legii lui Schuttler și prin elaborarea unui chestionar menit să măsoare gradul în care o comunicare internă eficace contribuie la îmbunătățirea climatului organizațional, a relațiilor dintre membrii organizației, la creșterea satisfacției personale a membrilor săi față de politica promovată la nivelul organizației, la obținerea unor rezultate notabile atât individual cât și colectiv prin informarea, consultarea, valorizarea, motivarea și implicarea membrilor în procesele și activitățile derulate la nivel organizațional.
4. Elaborarea, implementarea, analizarea și interpretarea unui studiu de caz privind analiza impactului colectării și folosirii feed-back-ului pentru creșterea eficienței instituționale și prin creionarea ferestrei Johari aplicată organizației școlare.
5. Identificarea și construirea unor instrumente care să permită înțelegerea poziției strategice a organizației, alegerea strategiei optime pentru obținerea unor rezultate notabile, importanța colectării feed-back-ului și a folosirii sale pentru reglarea proceselor organizaționale derulate, identificarea nivelului pe care este situat organizația, a disfuncționalităților cu care se confruntă organizația și a inițierii unor măsuri de reglare a acestora, a profilului managerului competent, capabil să conducă organizația pentru obținerii unor rezultate notabile, a modului în care circulă fluxul comunicațional (analiza SWOT, matricea MEFE/MEFI/QSFM);
6. Realizarea, aplicarea, interpretarea unui studiu privind analiza legăturii dintre imaginea socială și eficiența utilizării teritoriului pentru analiza impactului imaginii, a credibilității și a gradului de utilizare a teritoriului, de către liceele tehnologice comparativ cu cele vocaționale sau teoretice, asupra realizării planului de școlarizare;
7. Elaborarea unui plan de comunicare care să controleze stadiul realizării activităților propuse la nivel organizațional;
8. Elaborarea, implementarea, analizarea și interpretarea unui studiu de caz privind analiza impactului comunicării externe asupra eficacității proceselor organizaționale;
9. Participarea la conferințe internaționale, precum și publicarea unor articole în baze de date indexate pe tema comunicării organizaționale-ca premisă ca premisă a eficacității managementului în școala incluzivă.

## 8. Direcții viitoare de cercetare

Viitoarele direcții de cercetare în vederea cuantificării impactului unui act de comunicare internă și externă eficace asupra tuturor proceselor organizaționale sunt :

1. Aplicarea instrumentelor create beneficiarilor direcți și indirecti ai educației la nivel județean;
2. Realizarea unei analize comparative a beneficiarilor direcți/indirecti ai educației cu privire la tematica abordată la nivel urban și rural, la nivel la nivel liceal/gimnazial/primar;
3. Îmbogățirea chestionarelor realizate și completarea acestora prin ghiduri de interviu astfel încât datele colectate să fie cât mai aproape de realitate;
4. Realizarea unei analize SWOT, a matricelor MEFE/MEFI, QSFM pentru analiza comparativă a organizațiilor școlare care activează în mediul urban și rural, la nivel liceal/gimnazial/primar;
5. Elaborarea și aplicarea unei analize Benchmarking care să sublinieze indicele de satisfacție al beneficiarilor direcți/indirecti ai educației cu privire la comunicarea organizațională ca premisă a eficacității managementului în școala incluzivă.

## 9. Referințe bibliografice selective

1. Andrews, Y., 1988. *The personeel function*. Pretoria, Kagi Tertiary;
2. Atwater, L.E., Waldman, D.A., 2012. *Leadership, feed-back and the open communication gap*. Psychology Press;
3. Bennis, W., Nanus, B., 2000. *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*. București, Editura Business Tech International Press;
4. Bhandari, J., 2013. *Strategic management: A conceptual framework*, Tata McGraw-Hill Education;
5. Booth, T., Ainscow, M., 2006. *Index for inclusion*. London, Leroy House;
6. Butterick, K., 2011. *Introducing PR : theory and practice*. Sage Publication;
7. Burton, R. M., Lauridsen, J., Obel, B., 2004. *The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance*. *Human Resource Management*, vol. 43, no. 1;
8. Căprărescu Gh., 1998. *Managementul organizației*, București, Editura Economică;
9. Căndea, R., 2008. *Comunicarea organizațională aplicată*. București, Editura Expert;

10. Chaturvedi, P.D., Chatuverdi, M.. 2011, *Bussiness communication: concepts, cases and applications*, India, Pearson Edu;
11. Chiriță, E., 2015. *Puterea imaginii în relațiile publice. Norme de protocol și comunicare eficientă*, București, Editura Universitară;
12. Clarck, T.D., 1994. *Power communication: plan, organize, write, edit, revize*. Communic Skills;
13. Constantin, T., și Zaharia, D.V., 2007. *Analiza climatului organizațional: de la date ale cercetării la practica evaluării*. În: *Revista de Psihologie Organizațională*, nr. 1- 2;
14. Cristea, S., 1997. *Managementul organizației școlare*. București, Editura Didactică și Pedagogică;
15. Dagenais, B., 2007. *Le plan de communication. L art de seduire ou de convaincre les autres*, 10e tirage. Laval, Canada, Les Presses de l Universite;
16. De Visscher, P., Neculau, A., 2001. *Dinamica grupurilor*. Iași, Editura Polirom;
17. Drucker, P.F., 1988. *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review;
18. Dygert, C., Jacobs, R., 2006. *Managementul culturii organizaționale*. Iași, Editura Polirom
19. Duică, A., 2006. *Management*. Târgoviște, Editura Bibliotheca;
20. Duică, A., Florea, N.V., 2019. *Management of the Relation to Customers*, Bucharest, Mustang Publishers;
21. Ferguson, S.D., 1999. *Communication Planning:an integrated aproach*. Sage Publication;
22. Florea N.V., *Implementing a model of strategic communication to obtain organizational performance*, Revista Academiei Forțelor Terestre, Nr.3 (75)/2014, Sibiu, p.256-266;
23. Florea, N.V., 2014. *Planul de marketing*, București, Editura C.H. Beck;
24. Gherguț, A., 2016. *Educația incluzivă și pedagogia diversității*. Iași, Editura Polirom;
25. Kime, L.F., 2008. *Swot analysis a tool for making better business decisions*, Peull State University;
26. Kozami, A., 2002. *Business policy and strategic management*, Tata McGraw-Hill Edu;
27. Krizan, A.C. și colab., 2011. *Bussiness Communication*, 8th edition, MA, USA, Cengage Learning;
28. Kumar, R., 2010. *Basic Bussiness communication*. ND India, Excel Books;
29. Litwin, M.L., 2008. *The ABCs of strategic communication*. Bloomington, USA, Authorhouse;
30. Lodato, M.W., 2014. *A handbook for managing strategic processes: becoming agile in a world of changing realities*, AuthorHouse;
31. Marconi, J., 2007. *Ghid practic de relații publice*. Iași, Editura Polirom;

32. May, S., 2012. *Case studies in organizational communication: ethical perspectives and practices*. Sage Pub, p. 513;
33. McKay, M., și colab., 2009. *Messages. The communication skills book*. CA, USA, New Harbinger Pub. Inc;
34. McQuail, D., 1999. *Comunicarea*. Iași, Institutul European ;
35. Miege, B., 2000. *Societatea cucerită de comunicare*. Iași, Editura Polirom;
36. Mihuț, I și colab., 1998. *Management*. Alba-Iulia, Editura Univ. 1 Decembrie;
37. Muraick, R., G., 1977. Mis for MBO. *Journal of systems management*;
38. Neacșu, I., 2000. *Școala românească în pragul mileniului III*. București, Editura Paideia;
39. Neculau, A., 1992. *Stilul de conducere: conducerea școlii*. In: *Tribuna învățământului*, nr. 15. p. 5;
40. Newsom, D., Haynes, J., 2003. *Public relations writing*. Cengage Learning;
41. Nicolescu, O. și colab., 1992. *Management*. București, Editura Didactică și Pedagogică;
42. Nicolescu, O., Verboncu, V., 2006. *Fundamentele managementului organizației*. București, Editura Tribuna Economică;
43. Nicolescu, O; Verboncu, I, 2007. *Managementul organizației*, Editura Economică, București;
44. Oliver, S., 2004. *Public relations strategy*. London, UK, Kogan Page Ltd;
45. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D. F., 1991. *People and organizational culture: A q-sort approach to assessing person-organization fit*, *Academy of Management Journal*, 34;
46. Pahl, N., Richer, A., 2009. *Swot analysis. Ideea, methodology and a practical approach*. Grin Verlag;
47. Popescu, D.M., 2018. *Comunicarea managerială. Note de curs*. Târgoviște, Universitatea „Valahia” Târgoviște;
48. Popescu, C., 2018. *Sisteme moderne de management. Note de curs*. Târgoviște, Universitatea „Valahia” Târgoviște;
49. Popescu, M.N., 2010. *Strategii și tehnici de Relații Publice (suport de curs)*. București, Editura INVEL Multimedia;
50. Rao, C.A. și colab., 2009. *Strategic management and business policy. India*, Excel Books;
51. Reddi, C.N.V., 2009. *Effective Pr and media strategy*. ND, India, PHI Learning Ltd;
52. Ristea, A.L. și colab, 2002. *Marketing-premise și provocări ale economiei înalt competitive*. București, Editura Expert;
53. Rogojinaru, A., 2005. *Comunicare, relații publice și globalizare*. București, Editura Tritonic;



54. Samovar, L. și colab., 2012. *Intercultural communication*, 13th edition, MA, USA, Wadsworth Cengage Learning ;
55. Schuttler, R. și colab., 2010. *Laws of communication the intersection where leadership meets employee performance*. MA, USA, John Willy and Sons Inc;
56. Solovei, R., 2013. *Aspecte ale managementului școlii incluzive*. În: Management Educațional. Ghid metodologic. Chișinău, CEP USM;
57. Stegăroiu, I., Talal, M., *The importance of developing internal communication strategy în Valahian Journal of Economics Studies*, Targoviste, Vol. 5, 2014, p. 63-70;
58. Stoica, D.S., 2015. *Comunicarea internă, suport de curs*. <http://www.dstoica.ro/ideipentru-studenți>;
59. Tănăsescu, D.A., 2008. *Relații publice și de protocol*, Târgoviște, Editura Bibliotheca;
60. Tănăsescu, D.A., Florea, N.V., Tănăsescu, I.A.. *Communication and monitoring-necessary processes for managing and measuring conflicts, absenteeism, fluctuation and work accedents*. Buletinul Stiintific AFT Sibiu, Nr. 1 39 2015a, pp. 86-95;
61. Tănăsescu, D.A., Florea, N.V., Tănăsescu, I.A.. *Communication-a key element in the improvement of social dysfunctions in organizations*. Conferinta internationala KBO, 2015b, vol. XXI, nr. 1/2015, pp.277-282;
62. Tănăsescu D. A., Florea N.V., 2016. *Comunicare și PR in afaceri*. București, Editura Mustang;
63. Tănăsescu, D., Lupu, M.M., Petrescu, M., 2014. *Comunicarea integrată*. Târgoviște, Editura Bibliotheca;
64. Tench, R., Yeomans, L., 2009. *Exploring PR*. England, Pearson Edu. Ltd;
106. Tichy, N., 2000. *Liderul sau arta de a conduce*. București, Editura Teora;
65. Țigănoia, B.D., 2017. *Cercetări inovative în management și tehnologie*. București, Editura Free;
66. Țircă, A., 2011. *Management educațional*. Modulul 7, București, Editura Didactică și Pedagogică;
67. Trehan, M., Trehan, R., 2010. *Advertising and sales management*. ND, India, Rahul Jain;
68. Verboncu, I, Nicolescu, O., 2007. *Managementul organizației*. Editura Economică, București;
69. Velișco, N. și colab., 2017. *Educația incluzivă: unitate de curs*. Chișinău, Tipografia Bons Offices;
70. Vlăsceanu, M., 1999. *Organizațiile și cultura organizării*. București, Ed. Trei;

71. West, R., Turner, H.L., 2009. *Understanding interpersonal communication making choices in changing times*, MA, USA, Wadsworth Cengage Learning;
72. Wiig, K. M. „*Knowledge management: An emerging discipline rooted in long history*”. În *Knowledge management: edge horizons: the present and the promise of knowledge management*, ButterworthHeinemann, Woburn, MA, 2000, pp. 3-27;
73. Wolton, D., 1997. *Penser la communication*. Paris, Flammarion;
74. Yukl, G.A., 2001. *Leadership in organizations*. Prentice Hall;
75. Zerfass, A. și colab., 2008. *PR research. European and international perspectives and innovations*. Wiesbaden, GWV GmbH;
76. Zorlențean, T., Burduș, E., Căprărescu Gh.,1998. *Managementul organizației*. Editura Economică, București;
- \* 2011, Legea educației naționale nr.1;
- \* 2018. Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar. *Raportul privind starea învățământului din județul Dâmbovița, 2018-2019*, Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița;
- \* 2019. <http://www.admiterelicee.ro>.



## Curriculum vitae Europass

### Informații personale

|                       |                                                            |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|
| Nume / Prenume        | <b>BUCĂLOIU IONELA</b>                                     |
| Adresă(e)             | Strada Ialomiței, nr.4, comuna Doicești, județul Dâmbovița |
| Telefon(oane)         | 0720.24.60.53                                              |
| Fax(uri)              | -                                                          |
| E-mail(uri)           | ionelabucaloiu@yahoo.com                                   |
| Naționalitate(-ități) | ROMÂNĂ                                                     |
| Data nașterii         | 20.10.1980                                                 |
| Sex                   | FEMININ                                                    |
| Starea civilă         | Necăsătorită                                               |

### Domeniul ocupational Experiența profesională

#### Educație

|                                           |                                                                                |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Perioada                                  | 2019-prezent                                                                   |
| Funcția sau postul ocupat                 | <b>Expert formare proiectul POCU CRED</b>                                      |
| Activități și responsabilități principale | Derulare activități de formare a cadrelor didactice din regiunea sud-Muntenia  |
| Perioada                                  | 2018-prezent                                                                   |
| Funcția sau postul ocupat                 | <b>Expert formare proiectul POCU INO-PRO</b>                                   |
| Activități și responsabilități principale | Derulare activități de formare a cadrelor didactice din județul Dâmbovița      |
| Perioada                                  | 2017-prezent                                                                   |
| Funcția sau postul ocupat                 | <b>Expert Corpul de Control din cadrul Ministerului Educației</b>              |
|                                           | Derulare activități de control, monitorizare organizare și desfășurare examene |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Activități și<br>responsabilități<br>principale | naționale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Perioada                                        | 2016-prezent-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Funcția sau<br>postul ocupat                    | <b>Profesor titular geografie-Liceul Teoretic „Petru Cercel”</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Activități și<br>responsabilități<br>principale | <b>Târgoviște+Profesor biologie-Seminarul Teologic Ortodox „Sfântul Ioan<br/>Gură de Aur” Târgoviște</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Tipul activității                               | Instruirea și educarea elevilor prin tipuri de activități specifice, urmărind obiective cognitive, lingvistice, psihomotorii, afective, estetice, civice, astfel încât elevii să devină indivizi adaptabili, flexibili, cu abilitatea și dorința de a continua să învețe și după terminarea studiilor, pe tot parcursul vieții, toleranți față de opinii diferite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Perioada                                        | 2008-2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Funcția sau postul<br>ocupat                    | <b>Profesor titular de Geografie la Liceul Tehnologic ”Spiru Haret” Târgoviște</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Activități și<br>responsabilități<br>principale | Activități didactice, participări la diverse manifestări științifice, culturale școlare și extrașcolare județene, naționale, internaționale, elaborare suport de curs în vederea asigurării formării cadrelor didactice în cadrul unor programe avizate de Casa Corpului Didactic Dâmbovița și de Ministerul Educației și asigurarea formării propriu-zise, consilierea cadrelor didactice de geografie în calitate de profesor metodist (2012-prezent), consilierea cadrelor didactice în calitate de profesor metodist pentru activități extracurriculare (2016-), scriere și implementare în școală a unor proiecte naționale ce au avut drept efect creșterea calității procesului instructiv-educativ și realizarea unui învățământ centrat pe elev și pe nevoile sale. |
| Perioada                                        | 2011-2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Funcția sau postul<br>ocupat                    | <b>Director adjunct-Grupul Școlar Electrotehnic ”Spiru Haret” Târgoviște</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Activități și<br>responsabilități<br>principale | Coordonarea și monitorizarea activității didactice și administrative din cadrul Grupului Școlar Electrotehnic ”Spiru Haret” Târgoviște                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Perioada                                        | 2007-2008                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Funcția sau postul<br>ocupat                    | <b>Profesor titular de Istorie la Grup Școlar ”Goga Ionescu” Titu</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Activități și<br>responsabilități<br>principale | Activități didactice, participări la diverse manifestări științifice, culturale școlare și extrașcolare județene, naționale, internaționale<br>Educație, învățământ preuniversitar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Perioada                                        | 2006-2007                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Funcția sau postul<br>ocupat                    | <b>Profesor detașat pe catedra de Istorie la Școala Gimnazială Brănești</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Activități și<br>responsabilități               | Activități didactice, participări la diverse manifestări științifice, culturale școlare și extrașcolare județene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

principale Educație, învățământ preuniversitar

|                                           |                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perioada                                  | 2003-2006                                                                                                        |
| Funcția sau postul ocupat                 | <b>Profesor titular de Istorie-Geografie la Școala Costeștii din Vale</b>                                        |
| Activități și responsabilități principale | Activități didactice, participări la diverse manifestări științifice, culturale școlare și extrașcolare județene |

## Educație și formare

|                                           |                                                          |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Perioada                                  | 2019-2021                                                |
| Calificarea / diploma obținută            | <b>Licențiat conversie profesională Științe</b>          |
| Numele și tipul instituției de învățământ | Universitatea Valahia Târgoviște, Facultatea de Științe. |

|                                           |                                                                   |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Perioada                                  | 2018-2021                                                         |
| Calificarea / diploma obținută            | <b>Masterat Managementul informației</b>                          |
| Numele și tipul instituției de învățământ | Universitatea Valahia Târgoviște, Facultatea de Științe Economice |

|                                           |                                                   |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Perioada                                  | 2016-2018                                         |
| Calificarea / diploma obținută            | <b>Masterat Biologie medicală</b>                 |
| Numele și tipul instituției de învățământ | Universitatea din Pitești, Facultatea de Științe. |

|                                           |                                                                  |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Perioada                                  | 2014-2016                                                        |
| Calificarea / diploma obținută            | <b>Licențiat conversie profesională, specializarea Biologie.</b> |
| Numele și tipul instituției de învățământ | Universitatea din Pitești, Facultatea de Științe.                |

|             |                                                                                  |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Perioada    | 2005-2008                                                                        |
| Calificarea | <b>Licențiat în Filologie, Specializarea Limba și literatură română-Limba și</b> |

diploma obținută **literatură franceză**

Numele și tipul instituției de învățământ /  
Universitatea "Spiru Haret" București, Facultatea de Limba și literatură română,  
specializarea Limba și literatură română-Limba și literatură franceză

Perioada  
Calificarea /  
2005-2013

diploma obținută **Certificate de obținere grade didactice (definitivat, gradul II, gradul I)**

Numele și tipul instituției de învățământ  
Universitatea Valahia Târgoviște

Perioada  
Calificarea /  
2004

diploma obținută **Masterat "Unitatea istoriei sud-est europene,,**

Numele și tipul instituției de învățământ /  
Universitatea „Valahia” Târgoviște, Facultatea de Științe Umaniste, specializarea  
Istorie-Geografie

Perioada  
Calificarea /  
2003-1999

diploma obținută **Licențiat în Științe Umaniste, Specializarea Istorie-Geografie**

Numele și tipul instituției de învățământ  
Universitatea „Valahia” Târgoviște, Facultatea de Științe Umaniste

Perioada  
Calificarea /  
1999-2003

diploma obținută **Diplomă de bacalaureat, profil real, specializarea Matematică-Fizică**

Numele și tipul instituției de învățământ  
Liceul Ienăchiță Văcărescu Târgoviște

Limba(i) maternă(e) --

Autoevaluare  
*Nivel european (\*)*

**Limba**  
**Limba**

| Înțelegere |          |        |    | Vorbire                    |    |              |    | Scriere           |    |
|------------|----------|--------|----|----------------------------|----|--------------|----|-------------------|----|
| Ascultare  |          | Citire |    | Participare la conversație |    | Discurs oral |    | Exprima re scrisă |    |
|            | Franceză |        | C1 |                            | C1 |              | C1 |                   | C1 |
|            | Engleză  |        | B2 |                            | B2 |              | B2 |                   | B2 |

(\*) [\*Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine\*](#)

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competențe și abilități sociale                        | Spirit de ordine și rigoare<br>Punctualitate<br>Coerență<br>Creativitate<br>Capacitate ridicată de analiză și sinteză                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Competențe și aptitudini organizatorice                | Bun organizator prin coordonarea anumitor activități și echipe, respectarea termenelor, rezistență la stres și efort, capacitate de relaționare, comunicare interpersonală, capacitate de analiză și sinteză, structurarea informațiilor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Competențe și aptitudini tehnice                       | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Competențe și aptitudini de utilizare a calculatorului | Cunoștințe solide operare PC (Word, Excel, MS Office, Power Point, Adobe-Acrobat, Publisher, Publisher, MS Excel, MSProject, platforme online, utilizarea internetului și a poștei electronice). Cunoștințe obținute ca urmare a contextului profesional în care îmi desfășor activitatea și ca urmare a parcurgerii unor programe de formare: «Inițiere IT și utilizare Ael», 25 de credite profesionale transferabile, 2008-2009 (Siveco România S.A.), «Proiectarea și realizarea aplicațiilor Excel», 40 de ore, 2017 (Casa Corpului Didactic Dâmbovița), «Utilizarea instrumentelor on-line în educație», 12 ore, 2015 (Junior Achievement, Young Enterprise). |
| Competențe și aptitudini artistice                     | Muzică, sport, literatură.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Alte competențe și aptitudini                          | Capacitatea de a asimila cunoștințe variate într-un timp scurt, persoană dinamică.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Permis(e) de conducere                                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Informații suplimentare</b>                         | Articole științifice și studii de cercetare publicate în cadrul unor conferințe și reviste internaționale, membru în comisii de lucru și de evaluare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

### A. TEZA DE DOCTORAT

1. **Bucăloiu Ionela, Comunicarea organizațională–premisă a eficacității managementului în școala incluzivă**, conducător de doctorat, **prof. univ. dr. Mohammad JARADAT**, Universitatea "Valahia" din Târgoviște, Domeniul Management, Târgoviște, 2022.

### B. Articole publicate în reviste indexate BDI

1. **Bucăloiu Ionela, The influence of managerial style on the efficiency of organisation**, articol publicat în analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 6/2019, indexate Ideas, EBSCO, Econs Papers Ecp, ISSN 2344–3685/ISSN-L1844–7007, pp.250-255, link articol: [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-06/36\\_Bucaloiu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-06/36_Bucaloiu.pdf)
2. **Bucăloiu Ionela, Tănăsescu Irina, Effects of implementing a marketing mix on the efficiency of school organisation**, articol publicat în analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 5/2019, indexate Ideas, EBSCO, Econs Papers Ecp, ISSN 2344–3685/ISSN-L1844–7007, pp.135-140, link articol: [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-05/15\\_Bucaloiu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-05/15_Bucaloiu.pdf)
3. **Bucăloiu Ionela, The Leadership-Communication Relationship in the Inclusive School Management System**, articol publicat în Analele Universității “Ovidius” Constanța, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 1 /2019, anale indexate: EBSCO, Cabell’s Directories, Scientific Indexing Services, INFOBASE INDEX, Directory Research Journals Indexing, pp.371-375, link articol: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2019/08/Cuprins-Vol.-XIX-Issue-1.pdf>
4. **Bucăloiu Ionela, Comparative Analysis of Micro-and Macromanagement Features of the Inclusive School**, articol publicat în Analele Universității “Ovidius” Constanța, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 1 /2019, anale indexate: EBSCO, Cabell’s Directories, Scientific Indexing Services, INFOBASE INDEX, Directory Research Journals Indexing, pp.376-380, link articol: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2019/08/Cuprins-Vol.-XIX-Issue-1.pdf>



[ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2019/08/Cuprins-Vol.-XIX-Issue-1.pdf](https://ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2019/08/Cuprins-Vol.-XIX-Issue-1.pdf)

5. **Bucăloiu Ionela, Tănăsescu Irina, Correlations between the process of the organisational change and the characteristics of a communicating organisation**, articol publicat în analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 3/2019, indexate Ideas, EBSCO, Econs Papers Ecp, ISSN 2344-3685/ISSN-L1844-7007, pp.134-142, link articol: [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-03/16\\_Bucaloiu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-03/16_Bucaloiu.pdf)
6. **Alecsandrescu Nicoleta, Bucăloiu Ionela, Correlations Between the Management of the School Organization and the Management of Human Resources**, articol publicat în Analele Universității “Ovidius” Constanța, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 2 /2019, anale indexate: EBSCO, Cabell’s Directories, Scientific Indexing Services, INFOBASE INDEX, Directory Research Journals Indexing pp. 402-407, link articol: <https://stec.univovidius.ro/html/anale/RO/wpcontent/uploads/2020/02/Section%20IV/1.pdf>

### **C. PARTICIPĂRI LA CONFERINȚE INTERNAȚIONALE**

1. **BUCĂLOIU Ionela, The influence of managerial style on the efficiency of organisation**, articol prezentat la conferința internațională ECOTREND Perspectives of the Romanian economy development under the circumstances of economic globalization, Ediția XVI, Universitatea „Constantin Brâncuși, Târgu-Jiu, 08-09 noiembrie 2019, **link conferință:** [Programme%20ECOTREND%202019%20\(3\).pdf](https://stec.univovidius.ro/html/anale/RO/wpcontent/uploads/2020/02/Section%20IV/1.pdf)
2. **BUCĂLOIU Ionela, Comparative Analysis of Micro-and Macromanagement Features of the Inclusive School și The Leadership-Communication Relationship in the Inclusive School Management System**, articol prezentat la conferința internațională „Present Issues of Global Economys”, 2019, Universitatea „Ovidius”, Constanța, **link conferință:** <https://stec.univ-ovidius.ro/conferinte-detalii/the-international-conference-present-issues-of-global-economy-16th-edition-june-13th-15th-2019>

MINISTRY OF EDUCATION  
"VALAHIA" UNIVERSITY from TARGOVISTE  
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES AND HUMANITIES  
FUNDAMENTAL FIELD ECONOMIC SCIENCES  
MANAGEMENT FIELD

**THE DOCTORAL THESIS  
SUMMARY**

**ORGANIZATIONAL COMMUNICATION –  
PREMISES OF MANAGEMENT EFFICIENCY IN  
THE INCLUSIVE SCHOOL**

**PHD. SUPERVISORE,  
Professor Mohammad JARADAT, PHD.**

**PHD. STUDENT,  
Ionela BUCĂLOIU**

***TÂRGOVIȘTE  
2022***

## CONTENTS OF THE SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

|                                           |
|-------------------------------------------|
| 1. Introduction to the topic of the paper |
| 2. Epistemological positioning            |
| 3. Structure of the thesis by chapters    |
| 4. The content of the thesis              |
| 5. Description of the chapters            |
| 6. Personal Contributions                 |
| 7. Research limits                        |
| 8. Future research directions             |
| 9. Selective bibliographic references     |

## THANKS

Chosen thanks and gratitude to the scientific leader, Mr. Prof. Univ. Dr. Mohammad JARADAT, for his openness and scientific guidance, for his support, goodwill and moral support throughout the period of research and development of the doctoral thesis.

I sincerely thank all members of the guidance committee for their support, suggestions and recommendations throughout the doctoral program.

I also dedicate this thesis to all those who over the years have contributed to my human and professional formation.

## Keywords

inclusive school, internal communication, feed-back, motivational optimum, public relations, SWOT analysis, MEFE matrix, MEFI matrix, QSFM matrix, Schuttler's law, Johari window, communication plan.

### 1. Introduction to the topic of the paper

The title of this thesis is suggestive and topical "Organizational communication-premise of management effectiveness in the inclusive school"

The specialized literature boasts an impressive number of works on the topic of organizational communication because this tool is the key to success towards ensuring an adequate institutional framework and facilitates the development and transmission of a unified and effective information flow in order to understand and solve tasks, training and planning a favorable image and reputation that allows the shaping of a motivational optimum and the use of all potential in the service of the organization.

Effective communication involves giving and receiving a feed-back, which provides the members of the organization with information about the progress of internal or external processes, about the existing difficulties in the environment and provides them with the means to overcome them.

Also, communication facilitates the creation of tools, which regulate the processes inside or outside the organization and which represent a support in the implementation of the decided strategy, hence the permanent attention given to this process, which allows the diagnosis:

- the level on which the organization is located;
- the dysfunctions it faces and the initiation of measures to regulate them;
- the profile of the competent manager, able to lead the organization in the direction of obtaining notable results;
- the way in which the internal and external communication flows, regardless of the hierarchical level;
- tools that favor the success of the organization by analyzing, evaluating, comparing and choosing the most effective strategy from a list of options, by harmonizing internal and external factors.

Harmonizing the existing relationship between the forms, means and meaning of the internal and external communication process transforms each member of the organization into a true ambassador of the products and services provided, with immediate effects on the process of creating a solid reputation, on the development and implementation of tools through which the organization can maintain, build loyalty, or attract new beneficiaries, respectively it can avoid triggering a crisis of the organization's image by effectively managing its own identity.

## **2. Epistemological positioning**

Communication is a necessity within the organization, a tool that gives unity to the entire activity carried out.

**The justification for choosing the theme** is given by the fact that the communication process facilitates the creation of tools, which regulate the processes inside or outside the organization and which represent a support in the implementation of the decided strategy.

**The topicality and opportunity of the chosen theme is** given by the fact that, in the context of an ever-lower birth rate, an ever-increasing emigration rate and increasingly fierce

competition between school organizations of the same profile / or not, it is required that the organization adopts a strategy, which is imposed by the educational policy adopted at the level of the country, of the county and by increasing the visibility and effectiveness of its own organization by making the most of all the resources available within the unit.

Managerial activity represents an extensive, continuous and complex process of communication, with the help of which the manager and his employees harmonize their actions for the achievement of objectives, for the elimination of conflicts, for the knowledge, training, motivation of the staff, for the maximum utilization of the individual potential and putting it in the service of the organization, to identify the main individual or collective needs.

Through the feedback collected and analyzed, communication offers the possibility of adjusting the actions taken and of developing a plan to ensure the organization's competitiveness.

Communication thus becomes a tool that allows it to diagnose, remedy, improve, adapt the organization to the demands of the internal or external environment.

Hence the importance given to this tool and the multitude of studies carried out on this topic.

Through a documentary study, the opinions and perceptions of the specialists in the field were analyzed on the subject of the impact of the internal and external communication flow on organizational processes, its harmonization to ensure the effectiveness of organizational processes, respectively the attention given to the permanent collection of feedback and to transform it into a regulatory element, to identify the strategic tools that the organization can use in order to analyze the level on which it is located, to strengthen/reinvigorate the institutional brand in order to face the increasingly fierce competition of institutions similar in profile , or not.

In this sense, the definitions, the particularities of the inclusive school organization, of the organizational communication process were presented and the idea was emphasized that the harmonization of the existing relationship between the forms, means and meaning of the internal and external communication process contributes to the creation of an organizational climate, of a solid reputations of the organization and favors the process of developing and implementing some tools through which the organization revives its institutional brand.

In order to paint a clear, suggestive and real picture of the way in which the communication flow circulates inside the inclusive school organization and its impact on the effectiveness of the organizational processes carried out inside/outside it, the quantitative study based on a questionnaire was used, and as ways of analysis of the data collected following the application of the questionnaires were used: the Johari window, the dispersion

diagram, Schuttler's law, the semantic differential scale, Swot analysis, the MEFI matrix, the MEFE matrix, the QSPM matrix, the mystery shopping method, the Fishboning diagram, the Pearson coefficient.

Thus, by combining the documentary study with the quantitative one based on a questionnaire, the aim was to:

- highlighting the characteristics that differentiate and allow the implementation of an effective management of communication in the inclusive school;
- arguing the hypothesis, by drawing the Johari window and by applying Schuttler's law to the school organization, that an effective internal communication contributes to the creation of a common identity, to providing an adequate framework for each member to satisfy their expectations regarding the finality of the actions undertaken, to regulate, through the feedback collected, the reported malfunctions;
- identifying and building tools that allow understanding the organization's strategic position, choosing the optimal way to ensure superior results by pooling internal and external strengths;
- emphasizing the role of a transparent institutional communication act as a means by which the school organization can adapt and face the changes required by the internal or external environment or the increasingly fierce competition of organizations similar in profile or not.
- analyzing the impact of the image, the credibility and the degree of use of the territory, by the technological high schools compared to the vocational or theoretical ones, on the realization of the schooling plan;
- shaping a positive social image by developing and implementing a communication plan to control the stage of the implementation of the proposed activities at the organizational level.
- analyzing the impact of communication on the effectiveness of internal and external organizational processes.

### 3. Structure of the thesis by chapters

The work is structured according to the model unanimously accepted in specialized literature, namely: table of contents, list of tables, figures and abbreviations used, introduction, seven chapters, appendices, bibliographic references.

**The first chapter entitled "Inclusive school organization"** includes four subchapters through which specific aspects of school organization management are illustrated, in a succinct and objective manner, with an emphasis on the inclusive one, and the profile of the

successful manager, who uses communication , choose the best strategy to achieve organizational goals.

**The second chapter, entitled "Internal and external managerial communication",** is also a theoretical chapter, structured in ten sub-chapters and which highlights the fact that this process constitutes a strategic advantage of the organization, an essential condition for ensuring its efficiency, a tool through which the manager leads and exercises his functions.

In this context, managerial communication can be considered as an auxiliary to management, by gathering feedback quickly and without disturbances, by avoiding disruptive factors that may lead to the risk that the proposed objectives are not achievable.

**Chapter 3, "Research on the role and place of feedback in organizational communication", and chapter 4, "Study on the analysis of the impact of internal communication on the effectiveness of the school organization",** represent a part of the case study in which the results obtained are outlined following the application of an opinion poll applied to the 400 respondents selected to confirm the hypothesis that an effective internal communication contributes to the creation of a common identity, to providing an adequate framework for each member to meet their expectations regarding the finality of the actions undertaken, to regulate, through the feedback collected, the reported malfunctions.

Plus the value brought to the numerous researches, on this topic, existing in the specialized literature, consists in the application of two tools, the Johari window and Schuttler's law, to highlight the aspects listed above.

**Chapter 5, entitled "Tools for determining the internal and external strategic elements of the inclusive school organization",** reveals, through the Swot analysis, the MEFI/MEFE matrix, the QSFM matrix, the strategic alternatives that the school organization must follow in order to ensure optimal functioning , promoting dialogue, strengthening group cohesion, increasing members' job satisfaction and achieving notable performance.

**Chapter 6, "Study regarding the analysis of the impact of external communication on the effectiveness of the school organization"** reveals the strong correlation between the communication process, that of forming/consolidating the social image and the efficiency of the use of the territory, but also the fact that the transmission of the communication flow must be unitary, and feedback must be constantly collected to be used as a regulatory tool.

**The last chapter, "Conclusions and recommendations",** is structured in five parts, which outline: the conclusions of the theoretical and practical parts, the recommendations resulting from the application of the case studies, as well as future research directions.

Also, the work contains an appendix and bibliographic references.

#### 4. The content of the doctoral thesis

|                                                                                                                                                 |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>List of tables, figures and abbreviations</b>                                                                                                | <b>6</b>      |
| <b>Introduction</b>                                                                                                                             | <b>12</b>     |
| <b>Epistemological positioning</b>                                                                                                              | <b>14</b>     |
| <b>Chapter 1 Inclusive school organization</b>                                                                                                  | <b>18</b>     |
| 1.1 Characteristics of the school organization                                                                                                  | 18            |
| 1.1.1 Research on managerial activity in pre-university education                                                                               | 18            |
| 1.1.2 Comparative analysis of the management characteristics of the school organization                                                         | 25            |
| 1.1.3 Analysis of educational management                                                                                                        | 28            |
| 1.2. Management information system – conceptual delimitations, functions, role                                                                  | 32            |
| 1.3 Rationalization criteria of the managerial information system                                                                               | 38            |
| 1.4 The concept of inclusive school                                                                                                             | 42            |
| 1.4.1 Profile of a successful manager with applicability in the inclusive organization                                                          | 47            |
| <br><b>Chapter 2 Internal and external managerial communication</b>                                                                             | <br><b>50</b> |
| 2.1 The concept of communication - definitions, specific characteristics, forms                                                                 | 50            |
| 2.2 Functions of managerial communication                                                                                                       | 51            |
| 2.3 Organizational communication and the communicating organization                                                                             | 53            |
| 2.4 Organizational behavior and internal communication                                                                                          | 55            |
| 2.5 Internal communication versus information                                                                                                   | 58            |
| 2.6 Communication in the context of organizational change                                                                                       | 60            |
| 2.7 Communication barriers and ways to eliminate them                                                                                           | 62            |
| 2.8 Defining elements of external communication specific to the school organization                                                             | 64            |
| 2.9 Internal and external factors influencing public relations activity                                                                         | 69            |
| 2.10 Correlations between the communication process, formation/consolidation of the social image and the efficiency of the use of the territory | 70            |
| <br><b>Chapter 3 Research on the role and place of feedback in organizational communication</b>                                                 | <br><b>72</b> |
| 3.1 The role and place of feedback in organizational communication                                                                              | 72            |
| 3.2 Johari window-general characteristics                                                                                                       | 73            |



|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3 Study on the analysis of the impact of feedback collection on the effectiveness of organizational processes | 74 |
| 3.3.1 Research methodology                                                                                      | 74 |
| 3.3.1.1 The object and hypotheses of the research                                                               | 74 |
| 3.3.1.2. Research methods                                                                                       | 74 |
| 3.3.1.3 Sample used                                                                                             | 75 |
| 3.3.2 Data analysis and interpretation                                                                          | 75 |
| 3.3.3 Conclusions and recommendations                                                                           | 83 |

#### **Chapter 4 Study on the analysis of the impact of internal communication on the effectiveness of the school organization**

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Schuttler's law of communication                   | 85  |
| 4.2. Schuttler's law applied to school organization    | 88  |
| 4.2.1 Research methodology                             | 88  |
| 4.2.1.1 The object of the research                     | 88  |
| 4.2.1.2 Research methods used                          | 88  |
| 4.2.1.3 Selection and representativeness of the sample | 90  |
| 4.2.1.4 Sources of error and limitations of research   | 90  |
| 4.2.2 Data analysis and interpretation                 | 91  |
| 4.2.3 Conclusions and recommendations                  | 106 |

#### **Chapter 5 Tools for determining the internal and external strategic elements of the inclusive school organization**

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. SWOT analysis, MEFI matrix, MEFE matrix – general characteristics                                                | 109 |
| 5.2 SWOT analysis, MEFE matrix and MEFI matrix applied to the process of communication within the school organization | 111 |
| 5.3 The QSPM matrix applied to the school organization                                                                | 117 |

#### **Chapter 6 Study on the analysis of the impact of external communication on the effectiveness of the school organization**

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 Study on the analysis of the link between the social image and the efficiency of the use of the territory | 121 |
| 6.1.1 Research methodology: object, hypotheses, research methods                                              | 121 |
| 6.1.2 Sample used                                                                                             | 122 |

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.1.3 Data analysis and interpretation                                                                             | 122        |
| 6.1.4 Conclusions and recommendations                                                                              | 127        |
| 6.2 The communication plan of the school organization                                                              | 128        |
| 6.3 Study on the analysis of the impact of external communication on the effectiveness of organizational processes | 136        |
| 6.3.1 Research methodology: object, hypotheses, research methods                                                   | 136        |
| 6.3.2 Sample used                                                                                                  | 138        |
| 6.3.3 Data analysis and interpretation                                                                             | 138        |
| 6.3.4 Conclusions and recommendations                                                                              | 151        |
| <b>Chapter 7 Conclusions and recommendations</b>                                                                   | <b>154</b> |
| 7.1. Conclusions                                                                                                   | 154        |
| 7.2. Recommendations                                                                                               | 158        |
| 7.3. Limits of research                                                                                            | 163        |
| 7.4. Personal contributions                                                                                        | 164        |
| 7.5 Future Research Directions                                                                                     | 165        |
| <b>Appendices</b>                                                                                                  | <b>167</b> |
| <b>Bibliographic references</b>                                                                                    | <b>168</b> |

## 5. Description of the chapters

**Chapter I "INCLUSIVE SCHOOL ORGANIZATION"** begins by defining the educational management and by presenting the perspectives that make their presence felt in the professional activity carried out in order to reduce, until elimination, the possible risks that may call into question the achievement of the proposed objectives.

Because what differentiates educational management from the general one is the reporting to the purposes of education, to the trained human resources, to the content, to the activities that are based on communication, information and participation through various educational strategies, to the behaviors of the actors involved, the levels at which the management in a school organization is manifested, as well as their characteristics, and a SWOT analysis of the education system was carried out, proposing measures to increase the quality of the education offered, such as:

- the involvement of all staff in the organizational policy and in the decision-making process by creating mixed work teams in which those involved collaborate, support each other, use all their individual potential to orient their actions towards the desired goals;
- evaluation of individual or collective performances;
- motivating and rewarding individual or collective efforts;
- encouragement for continuous professional development;
- assuming the organizational objectives by consulting all those involved and mediating the debates by the manager;
- paying more attention to the organizational structure in order to ensure a real, fast, interactive, flexible, effective, large, complex information flow;
- permanent access to current and quality information for all members, regardless of the hierarchical line, in order to fulfill the proposed objectives and to achieve notable performances;
- manager training in the direction of enriching knowledge about the place and role of the information system, of the institutional communication policy;
- the adoption of an innovative strategy of the managerial information system and its continuous improvement, which creates opportunities for the manager to know, to select and, subsequently, to implement the best managerial strategies, to carry out activities focused on responsibility, motivation, affectivity and cooperation in order to stimulate efficiency and productivity in the sphere of educational relations, the transformation of the personality of students and teaching staff.

The theoretical approach also aims to present the characteristics of the inclusive school, a school that accepts diversity, that creates learning opportunities and offers equal opportunities for training and development to all its direct/indirect beneficiaries.

Plus the value brought to this theoretical part of the structure of the work consists in highlighting the main characteristics that converge towards the action of the inclusive school to strengthen the relationships established with community members, to establish specific values, to develop specific practices and the manager's action in the direction of harmonizing the information flow carried out internally/externally so that the organization and each of its members is valued and valued, motivated to learn and get involved in the regulation of dysfunctions that can disrupt the proper functioning of the processes carried out, in the action of creating opportunities for employment and promotion accessible to all members, to reduce barriers to learning and participation, to create a solid partnership with the community so that

the school, and each of its members, adapts to develop and to form the skills necessary for socio-professional insertion subsequent.

**Chapter II "INTERNAL AND EXTERNAL MANAGERIAL COMMUNICATION"** emphasizes that the communication process is the main support of the feed-back loop, which offers the possibility of adjusting the actions undertaken and developing a plan that leads to the completeness of the organization, to its effectiveness both at global level, as well as at the level of relationships established between managers and subordinates, between people who act inside or outside the organization, respectively, and who fulfill precise roles.

That is why, during this chapter, through a documentary study, the following were revealed: the characteristics, objectives, forms, functions of internal and external managerial communication, the dichotomy between communicating organization and organizational communication, between communication versus information, the barriers encountered in the communication process and the ways of reduction, up to their elimination, the internal and external factors that influence the public relations activity, the correlations between the communication process and organizational behavior, between the communication process, formation/consolidation of the social image and the efficiency of the use of the territory.

By consulting the specialized literature, the idea was emphasized that the communication process is the foundation on the basis of which action plans and policies are foreseen, information is transmitted to different hierarchical levels, employees are coordinated, informed, trained, individually or collectively, in the decision-making process so that the short-term or long-term objectives of the organization to be achieved, and the identified deficiencies to be eliminated by making the necessary corrections and by capitalizing on examples of good practice.

Another topic addressed in this chapter refers to the common characteristics of organized communication and the communicating organization, among which are also listed: interactivity, finality in order to achieve the proposed objectives in a certain period of time, adaptability to the particularities and demands of the internal or external environment and the correlation of systems, procedures, methods to the specifics, to the organizational culture, the flexibility and the development of the communication process in a certain context, in a certain environment and with various means.

Another aspect highlighted during the documentary study is that employees must be seen as an effective and inexpensive form of promoting the organization externally, as

promoters of the processes carried out within the organization, and the degree to which an employee accepts the status of external communicator of the organization in which they operate is directly proportional to the efficiency of the internal communication processes carried out. He must know the multitude of processes carried out within the organization; to be credible, he must assert himself within the department through concrete actions and must be strongly motivated, internally or externally, to talk about the organization. Therefore, management bodies must always be concerned with the human resource within the organization, with the way in which communication is carried out within it, with the manner in which employees are valued for the benefit of the organization, with their affiliation to the organizational culture, with achieving an efficient, transparent information flow, because a well-informed staff shows initiative, stronger involvement in the organization's decision-making process.

The quality of the communication act and the efficiency of the processes carried out within the organization are conditioned, on the one hand, by the manager's ability to identify and implement some tools necessary to collect a fast, correct, prompt and adequate feed-back both at the level of management structures and at the level of the executive staff in order to shift the emphasis from the content of the transmitted and received message to the change in attitudes and behavior of both the receiver and the sender, and, on the other hand, the degree to which both the manager and his employees manage to reduce the influence to a minimum disruptive factors and facilitate the process of adapting the organization to the changes required by the internal and external environment, prompt and effective management of crisis situations or changes that may occur within the organization; this concern must not be translated into care or interest shown only in terms of changing the organizational chart of the institution, but the change must be carried out on at least two levels, namely: the substance and the form of the change process, which can target the organization as a whole its own or only certain compartments or departments within it, or the ways, techniques, procedures and methods of introducing it within the organization.

This chapter also defines the term public relations, which aims to maintain positive relations with the target group, with competing organizations or with collaborators in order to create a positive image, to promote the products and services provided, for the appearance of an image crisis of the organization.

Plus the value brought to the sub-chapter that deals with the characteristics of public relations carried out by the school organization consists in: highlighting the forms and means of achieving external communication with parents, with representatives of partner

institutions/hierarchical structures/local authorities/mass media, by highlighting the factors internal and external that influence the public relations activity and by highlighting the ways of creating a solid social image through the communication process, which allows the organization to use its territory to the maximum and increase its credibility both internally and externally plan.

**Chapter III "RESEARCH ON THE ROLE AND PLACE OF FEEDBACK IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION"** highlights the fact that the communication process takes place in a spiral, and the received feedback contributes to the adjustment of the strategy and the reconsideration of the information transfer channel for the purpose of modeling the attitude and behavior of the intended target group and the reduction of the danger of communication distortions and redundancies.

The first part of the chapter includes a characterization of the Johari window, a tool created by psychologists Joseph Luft and Harry Ingham in 1969, and through which, through self-disclosure and feedback collection, the organization provides and receives information about how it is perceived both internally and externally in order to regulate the internal/external communication flow, to analyze and reduce the differences in perception in order to revitalize the institutional brand.

That is why, through the developed and applied case study, the impact analysis of the collection and use of feedback for increasing institutional efficiency was pursued.

The object of the research was the surprise of the importance of the actions of providing, receiving and using the feed-back in order to harmonize the processes carried out internally/externally and to increase the institutional effectiveness.

The assumptions from which the realization and application of this case study started were the following:

- the provision, reception and use of fair feedback from direct/indirect beneficiaries contributes to the effectiveness of the ongoing processes, to the improvement of the organizational climate and to the revival of the institutional brand;
- the lack of harmonization of the internal/external communication flow, the differences in perception of the direct/indirect beneficiaries contribute to the decrease in the efficiency of the processes carried out.

The quantitative study based on a questionnaire is the method used to verify and confirm the hypotheses launched, respectively for the fulfillment of the expected objective.

As a method of data collection, following the application of a questionnaire, the Johari window was used.

The research carried out confirmed that feedback is a form of evaluation that is constantly offered to a member or an organization, being an important indicator for transparent organizational communication, for the good performance of activities and for their promotion in order to improve organizational image, for the revival of the institutional brand.

It was also revealed the importance of increasing the size of the arena, through self-disclosure and the permanent collection of feedback and its use in order to identify, exploit and capitalize on individual or collective potential and reduce, until elimination, distortions which limits the effectiveness of the act of communication and favors the reduction of the dimensions of the blind and unknown area.

#### **Chapter IV "STUDY ON THE ANALYSIS OF THE IMPACT OF INTERNAL COMMUNICATION ON THE EFFICIENCY OF THE SCHOOL ORGANIZATION"**

begins by presenting the particularities of Schuttler's law, as a tool for diagnostic analysis of the organization, and the added value of this chapter consists in the application of this tool to the inclusive school organization by developing a case study which aims to determine the implications of internal communication on the effectiveness of the school organization;

The hypotheses launched at the beginning of the research are the following:

- an effective internal communication contributes to the improvement of the organizational climate, of the relations between the members of the organization;
- the effectiveness of internal communication contributes to the increase of the personal satisfaction of its members towards the policy promoted at the level of the organization;
- informing, consulting, valuing, motivating and involving members in the processes and activities carried out at the organizational level contribute to the empowerment of the staff, the effectiveness of internal communication and the achievement of notable results both individually and collectively.

The quantitative study based on a questionnaire, respectively the use of the semantic differential scale, are used to verify the hypotheses launched, and the applied questionnaire sought to capture the nature of the relationships established between manager-subordinates-students-parents, but also to quantify the degree of their involvement in the decision-making process of the unit .

In order to synthesize the respondents' opinions regarding each evaluated criterion, the average score was determined as a weighted arithmetic mean, and to establish the area where the organization is located and is managed, the average score was calculated.

The research revealed that the circulation of information is a necessary condition that ensures the satisfaction of the members regarding the demands of the workplace. Member satisfaction implies obtaining good results at work, a pleasant working environment, good interpersonal relationships. Well-informed members of the organization know and understand what they are doing, they contribute, significantly, to the fulfillment of the proposed objectives at the individual or collective level.

At the end of the research, action lines were proposed in order to strengthen the direct relationship between effective communication-identity and organizational culture-responsibility-satisfaction-professional performance.

**Chapter V "INSTRUMENTS FOR DETERMINING THE INTERNAL AND EXTERNAL STRATEGIC ELEMENTS OF THE INCLUSIVE SCHOOL ORGANIZATION"** highlights the characteristics of some tools identified by the authors and which can be used for: creating a detailed picture of the forces that influence the evolution of the organization and which determine the identification of internal and external strategic elements of the organization, respectively which confirms the strategic position of the organization in a period of time in relation to institutions similar in profile.

In this chapter, the author performs the SWOT analysis, the MEFE/MEFI/QSFM matrices of the communication process applied to the school organization.

The Swot analysis carried out allows those interested to take actions in order to adapt strengths to opportunities, to reduce risks to a minimum and to eliminate weaknesses.

The completed MEFI matrix indicates a score of 2.83, which represents the result on the strengths-weakness axis. This score defines the school organization as a competitive organization in areas such as: communication management, human resources management, services offered to internal and external beneficiaries of education.

The achieved MEFE matrix indicates a score of 2.74. This score represents the result on the opportunities-threats axis and transforms the school organization into one that cannot fully adapt to the demands of the external environment. The binomial strengths-weaknesses, respectively opportunities-threats indicate the path that the school organization must follow, namely, that of adopting and implementing an offensive strategy, which allows the



transformation of opportunities into strengths, of weaknesses into strengths and of threats into opportunities.

The intersection of the scores on the two axes corresponding to the two matrices is in the maintenance quadrant. Thus, the school organization can draw up a plan for growth and development, by formulating specific objectives and measures aimed at regulating the ongoing processes but also enabling the achievement of certain performances.

The QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) facilitates the evaluation, comparison and choice of the most effective strategy from a list of options by harmonizing internal and external factors in the decision-making process.

The strategic communication alternatives proposed in order to fulfill the objectives of the school organization and obtain superior performances are:

A1=creating a supportive, open climate that favors the exchange of ideas, constructivist proposals;

A2= encouraging feedback;

A3= development of an effective internal and external informational flow;

Thus, following the analysis and interpretation of the QSPM matrix for the communication process carried out within the school organization, an effective internal and external information flow is required as a strategic alternative ( $A1 < A2 < A3$ ).

Communication ensures the optimal functioning of the school organization. Running an effective communication flow has the consequence of ensuring the optimal framework that facilitates the acceptance and promotion of dialogue, appreciation, motivating members to get involved in the running of organizational processes, the adoption and assumption of a code of ethics according to which the act of communication can be carried out both on an individual level and and at the organizational level. Taking into account the expectations, needs and requirements of the participants in the communication process contributes to strengthening the cohesion of the group, to increasing the work satisfaction of the members, to multiplying the events held, to facilitating the exchange of experience, to a continuous learning of all participants.

Another conclusion drawn from the application of the QSPM matrix to the school organization is that the development of an effective communication flow contributes to: improving the climate, strengthening the affiliation of members to the organizational culture, influencing their decision to value their experience in order to achieve the proposed objectives and of achieving notable performances and that the communication process is seen as a tool

for analyzing organizational and individual behavior, but also as a tool for regulating noticed dysfunctions.

## **Chapter VI "STUDY ON THE ANALYSIS OF THE IMPACT OF EXTERNAL COMMUNICATION ON THE EFFICIENCY OF THE SCHOOL ORGANIZATION"**

is focused on the elaboration, application, interpretation of two case studies and on the proposal of a communication plan adapted to the school organization.

A case study was used to analyze the link between the social image and the efficiency of the use of the territory. The object of the research was the analysis of the impact of the image, the credibility and the degree of use of the territory, by the technological high schools compared to the vocational or theoretical ones, on the realization of the schooling plan.

The hypotheses launched at the beginning of the research were:

- the image created and maintained by the organization externally influences the approval and realization of the schooling plan;
- technological high schools and technical profiles have a lower efficiency of use of the territory in relation to the theoretical ones;
- the visibility of theoretical high schools in the community is higher compared to that enjoyed by technological high schools;

The mystery shopping method, the personal comment, the Fishboning diagram are the methods used to achieve the proposed objective and through which it was revealed that the degree to which the eleven analyzed high schools in the municipality of Târgoviște capitalize on the effective use of the tuition figure is directly influenced by the behavior beneficiaries, who want, in accordance with their interests and skills, to attend a high school, with a specific track and profile.

That is precisely why each unit must develop and implement a diversified educational offer, adapted to market requirements.

Another conclusion drawn is that the image created and maintained by the organization externally influences the approval and realization of the schooling plan; technological high schools have a low visibility in the community compared to theoretical ones because they have not developed a communication plan through which the events held internally or externally are disseminated in the local community. Also, these high schools have a lower land use efficiency compared to the theoretical ones. This situation indicates that these high schools must build their own management strategy, which will facilitate the provision of quality education and the revival of the institutional brand.

It was also revealed that a negative social image diminishes the effectiveness of the organizational communication process and leads to the tension and alteration of the relationships established between direct or indirect participants, to the weakening of internal cohesion, to the decrease of the staff's interest in getting involved in effective management and therefore, to the adoption of passive or negative attitudes towards work and towards the organizational culture.

The author makes recommendations for shaping a positive social image, including finding answers to questions such as:

- what are the processes/compartments that generate dissatisfaction both internally and externally?
- what are the causes that generate a negative image of the organization?
- what is the real image of the organization?
- what is the image that is desired to be printed on the organization in which it is active?
- what foundations can support the configuration of a positive image of the organization?

Another personal contribution of the author to the value of this thesis consists in the development of a communication plan, through which the organization can control the stage of the implementation of the proposed activities, encourage the long-term vision, minimize the risks that can lead to less profitable results and to facilitate the coordination and collaboration of all members in order to discover and value their full individual potential.

The second elaborated case study aimed to analyze the impact of external communication on the effectiveness of organizational processes.

The object of the research was the analysis of the impact of a unitary internal-external communication flow on the effectiveness of the ongoing processes and on the visibility of the organization externally.

The hypotheses launched at the beginning of the research are:

- the promotion of the services provided by the organization, as well as the results obtained, contributes to the maintenance and loyalty of the current public and to the attraction of a new segment of the public;
- transmitting an effective message through several means and forms of communication allows increasing the organization's visibility;
- the multiplication of internal and external events contributes to strengthening the organization's image and reputation in the community;
- the harmonization of transmitted messages contributes to the development of the organization's ability to create and manage its own and strong identity.

Quantitative survey based on questionnaire, Pearson coefficient and scatter diagram are the methods used to confirm the hypotheses launched, namely that:

- the external communication process has the purpose of transmitting the organization's message to the predetermined target audience, increasing its notoriety and visibility among the community in order to attract a new audience segment.
- the communication process manifests itself as a direct result of the collaboration between the departments, and its finality is the image transmitted externally, a factor of maintaining, attracting or rejecting the target audience, respectively of strengthening the own identity that the organization has formed- and consolidated it over time.
- organizational identity is the element that differentiates organizations similar in profile. This business card of the organization, in front of the public directly or indirectly highlights the structured levels within the organization, its values and principles.
- reputation is an essential weapon of any organization against competition.
- the tested variables - the effectiveness of the internal communication-external communication relationship, respectively the mode, form, meaning and effects of the communication flow are in moderate, direct, linear, positive correlation, which means that the transmission of the communication flow must be unitary; it must be continuously adjusted by collecting feedback and using it in order to maintain, retain and attract new beneficiaries, respectively in the direction of consolidating the image and reputation of the organization in the community, promoting the proposed educational offer and limiting the triggering action of the organization's image crisis.
- the formation and promotion of a coherent, positive image gives the organization stability, credibility and success in the competition with organizations similar in profile, both for resources and for increasing the degree of use of the territory.

**Chapter VII "CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS"** contains: the conclusions of the theoretical and practical parts, the recommendations resulting from the application of the case studies, as well as future research directions.

Following the consultation of the specialized literature and the application and interpretation of the questionnaires, a series of measures to increase the quality of the processes carried out inside and outside the organization were proposed, an objective plan was drawn up and measures were proposed to improve the communication process between managers and beneficiaries, at the level of the school organization.

## 6. Research limits

The limit of the studies found in the specialized literature is represented by the fact that they treat the phenomena separately, and their projection is made at the level of companies, school organizations and, to a lesser extent, at the level of inclusive institutions.

Also, the specialized literature counts a large number of bibliographic sources, physical/online, which deal with a series of tools that allow understanding the strategic position of companies, and not of school organizations, even less of inclusive organizations. The research carried out and presented in chapters 3, 4 and 6 capture the perception of the direct and indirect beneficiaries of education in a short period of time.

The physical and online application of the completed questionnaires decreased the accuracy of the data collected among the beneficiaries, knowing that in the physical environment paralinguistic can determine the identification of certain feelings that the respondents do not want to express, and the risk of collecting unrealistic data is lower.

The results obtained following the application of pencil instruments represent the opinion of a limited number of direct and indirect beneficiaries of education (270 teachers, 100 students, 30 parents from both urban and rural areas) from Dâmbovița county.

Sample made up of a small number of high school units (11) to argue the hypotheses launched that the image created and maintained by the organization externally influences the approval and realization of the schooling plan, that technological high schools and technical profiles have an efficiency of using smaller territory in relation to theoretical ones and that the visibility of theoretical high schools in the community is higher compared to that enjoyed by technological high schools.

## 7. Personal contributions

Personal contributions to the development of the doctoral thesis on organizational communication as a premise of management effectiveness in the inclusive school are:

1. Presentation of personal perception and opinion regarding the impact of internal and external communication on ongoing processes, the importance of identifying and creating tools that regulate processes inside or outside the organization and that represent support in the implementation of the decided strategy.
2. Highlighting the characteristics that differentiate and enable the implementation of effective communication management in the inclusive school;

3. Determining the implications of internal communication on the effectiveness of the school organization, including by applying Schuttler's law and by developing a questionnaire designed to measure the degree to which effective internal communication contributes to the improvement of the organizational climate, the relations between the members of the organization, and to the increase of the personal satisfaction of its members towards the policy promoted at the level of the organization, to achieve notable results both individually and collectively through information, consultation, valorization, motivation and involvement of members in the processes and activities carried out at the organizational level.
4. Elaboration, implementation, analysis and interpretation of a case study regarding the analysis of the impact of the collection and use of feed-back for increasing institutional efficiency and by drawing the Johari window applied to the school organization.
5. Identifying and building some tools that allow understanding the strategic position of the organization, choosing the optimal strategy for obtaining notable results, the importance of collecting feedback and using it to regulate ongoing organizational processes, identifying the level at which the organization is located, of the dysfunctions faced by the organization and the initiation of measures to regulate them, the profile of the competent manager, capable of leading the organization to achieve notable results, the way in which the communication flow circulates (SWOT analysis, MEFE/MEFI/QSFM matrix);
6. Realization, application, interpretation of a study on the analysis of the link between the social image and the efficiency of the use of the territory to analyze the impact of the image, the credibility and the degree of use of the territory, by the technological high schools compared to the vocational or theoretical ones, on the realization of the schooling plan ;
7. Elaboration of a communication plan to control the stage of realization of the proposed activities at the organizational level;
8. Elaboration, implementation, analysis and interpretation of a case study regarding the analysis of the impact of external communication on the effectiveness of organizational processes;
9. Participation in international conferences, as well as the publication of articles in indexed databases on the topic of organizational communication - as a premise as a premise of the effectiveness of management in the inclusive school.

## **8. Future research directions**

Future research directions in order to quantify the impact of an effective internal and external communication act on all organizational processes are:

1. Applying the tools created to the direct and indirect beneficiaries of education at the county level;
2. Carrying out a comparative analysis of the direct/indirect beneficiaries of education regarding the subject addressed at the urban and rural level, at the high school/secondary/primary level;
3. Enriching the completed questionnaires and completing them through interview guides so that the collected data are as close as possible to reality;
4. Realization of a SWOT analysis, of the MEFE/MEFI, QSFM matrices for the comparative analysis of school organizations operating in the urban and rural environment, at high school/secondary/primary level;
5. Elaboration and application of a Benchmarking analysis that highlights the satisfaction index of the direct/indirect beneficiaries of education regarding organizational communication as a premise of the effectiveness of management in the inclusive school.

## **9. Selective bibliographic references**

1. Andrews, Y., 1988. The personnel function. Pretoria, Kagi Tertiary;
2. Atwater, L.E., Waldman, D.A., 2012. Leadership, feed-back and the open communication gap. Psychology Press;
3. Bennis, W., Nanus, B., 2000. Leaders. Strategies for taking over leadership. Bucharest, Business Tech International Press Publishing House;
4. Bhandari, J., 2013. Strategic management: A conceptual framework, Tata McGraw-Hill Education;
5. Booth, T., Ainscow, M., 2006. Index for inclusion. London, Leroy House;
6. Butterick, K., 2011. Introducing PR: theory and practice. Sage Publications;
7. Burton, R. M., Lauridsen, J., Obel, B., 2004. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. Human Resource Management, vol. 43, no. 1;
8. Căprărescu Gh., 1998. Organization Management, Bucharest, Economic Publishing House;
9. Căndea, R., 2008. Applied organizational communication. Bucharest, Expert Publishing House;

10. Chaturvedi, P.D., Chatuverdi, M.. 2011, Business communication: concepts, cases and applications, India, Pearson Edu;
11. Chiriță, E., 2015. The power of the image in public relations. Protocol norms and effective communication, Bucharest, University Publishing House;
12. Clarck, T.D., 1994. Power communication: plan, organize, write, edit, revise. Communication Skills;
13. Constantin, T., and Zaharia, D.V., 2007. Organizational climate analysis: from research data to evaluation practice. In: Journal of Organizational Psychology, no. 1-2;
14. Cristea, S., 1997. School organization management. Bucharest, Didactic and Pedagogical Publishing House;
15. Dagenais, B., 2007. Le plan de communication. L art de seduire ou de convaincre les autres, 10e tirage. Laval, Canada, Les Presses de l Université;
16. De Visscher, P., Neculau, A., 2001. Dynamics of groups. Iasi, Polirom Publishing House;
17. Drucker, P.F., 1988. The Coming of the New Organization. Harvard Business Review;
18. Dygert, C., Jacobs, R., 2006. Management of organizational culture. Iasi, Polirom Publishing House
19. Duică, A., 2006. Management. Târgoviște, Bibliotheca Publishing House;
20. Duică, A., Florea, N.V., 2019. Management of the Relation to Customers, Bucharest, Mustang Publishers;
21. Ferguson, S.D., 1999. Communication Planning: an integrated approach. Sage Publications;
22. Florea N.V., Implementing a model of strategic communication to obtain organizational performance, Revista Academiei Forțelor Terrestre, No.3 (75)/2014, Sibiu, p.256-266;
23. Florea, N.V., 2014. The marketing plan, Bucharest, C.H. Publishing House. Beck;
24. Gherguț, A., 2016. Inclusive education and diversity pedagogy. Iasi, Polirom Publishing House;
25. Kime, L.F., 2008. Swot analysis a tool for making better business decisions, Peull State University;
26. Kozami, A., 2002. Business policy and strategic management, Tata McGraw-Hill Edu;
27. Krizan, A.C. et al., 2011. Business Communication, 8th edition, MA, USA, Cengage Learning;
28. Kumar, R., 2010. Basic Business communication. ND India, Excel Books;
29. Litwin, M.L., 2008. The ABCs of strategic communication. Bloomington, USA, Authorhouse;



30. Lodato, M.W., 2014. A handbook for managing strategic processes: becoming agile in a world of changing realities, AuthorHouse;
31. Marconi, J., 2007. Practical guide to public relations. Iasi, Polirom Publishing House;
32. May, S., 2012. Case studies in organizational communication: ethical perspectives and practices. Sage Pub, p. 513;
33. McKay, M., et al., 2009. Messages. The communication skills book. CA, USA, New Harbinger Pub. Inc;
34. McQuail, D., 1999. Communication. Iasi, European Institute;
35. Miege, B., 2000. Society conquered by communication. Iasi, Polirom Publishing House;
36. Mihuț, I et al., 1998. Management. Alba-Iulia, Publishing House Univ. December 1st;
37. Muraick, R., G., 1977. Mis for MBO. Journal of systems management;
38. Neacșu, I., 2000. The Romanian school on the threshold of the third millennium. Bucharest, Paideia Publishing House;
39. Neculau, A., 1992. Leadership style: school management. In: Education Tribune, no. 15. p. 5;
40. Newsom, D., Haynes, J., 2003. Public relations writing. Cengage Learning;
41. Nicolescu, O. et al., 1992. Management. Bucharest, Didactic and Pedagogical Publishing House;
42. Nicolescu, O., Verboncu, V., 2006. Fundamentals of organization management. Bucharest, Tribuna Economică Publishing House;
43. Nicolescu, O; Verboncu, I, 2007. Organization management, Economic Publishing House, Bucharest;
44. Oliver, S., 2004. Public relations strategy. London, UK, Kogan Page Ltd;
45. O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D. F., 1991. People and organizational culture: A q-sort approach to assessing person-organization fit, Academy of Management Journal, 34;
46. Pahl, N., Richer, A., 2009. Swot analysis. Idea, methodology and a practical approach. Grin Verlag;
47. Popescu, D.M., 2018. Managerial communication. Course notes. Târgoviște, "Valahia" University Târgoviște;
48. Popescu, C., 2018. Modern management systems. Course notes. Târgoviște, "Valahia" University Târgoviște;
49. Popescu, M.N., 2010. Strategies and techniques of Public Relations (course support). Bucharest, INVEL Multimedia Publisher;
50. Rao, C.A. et al., 2009. Strategic management and business policy. India, Excel Books;

51. Reddi, C.N.V., 2009. Effective PR and media strategy. ND, India, PHI Learning Ltd;
52. Ristea, A.L. et al., 2002. Marketing-premises and challenges of the highly competitive economy. Bucharest, Expert Publishing House;
53. Rogojinaru, A., 2005. Communication, public relations and globalization. Bucharest, Tritonic Publishing House;
54. Samovar, L. et al., 2012. Intercultural communication, 13th edition, MA, USA, Wadsworth Cengage Learning;
55. Schuttler, R. et al., 2010. Laws of communication the intersection where leadership meets employee performance. MA, USA, John Willy and Sons Inc;
56. Solovei, R., 2013. Aspects of inclusive school management. In: Educational Management. Methodological guide. Chisinau, CEP USM;
57. Stegăroiu, I., Talal, M., The importance of developing internal communication strategy in Valahian Journal of Economics Studies, Targoviste, Vol. 5, 2014, p. 63-70;
58. Stoica, D.S, 2015. Internal communication, course support. <http://www.dstoica.ro/ideipentru-studenti>;
59. Tănăsescu, D.A., 2008. Public and protocol relations, Târgoviște, Bibliotheca Publishing House;
60. Tănăsescu, D.A., Florea, N.V., Tănăsescu, I.A.. Communication and monitoring-necessary processes for managing and measuring conflicts, absenteeism, fluctuation and work accidents. AFT Sibiu Scientific Bulletin, No. 1 39 2015a, pp. 86-95;
61. Tănăsescu, D.A., Florea, N.V., Tănăsescu, I.A.. Communication-a key element in the improvement of social dysfunctions in organizations. KBO International Conference, 2015b, vol. XXI, no. 1/2015, pp. 277-282;
62. Tănăsescu D. A., Florea N.V., 2016. Communication and PR in business. Bucharest, Mustang Publishing;
63. Tănăsescu, D., Lupu, M.M., Petrescu, M., 2014. Integrated communication. Târgoviște, Bibliotheca Publishing House;
64. Tench, R., Yeomans, L., 2009. Exploring PR. England, Pearson Edu. Ltd;
106. Tichy, N., 2000. The leader or the art of leading. Bucharest, Teora Publishing House;
65. Țigănoia, B.D., 2017. Innovative research in management and technology. Bucharest, Free Publishing House;
66. Tîrcă, A., 2011. Educational management. Module 7, Bucharest, Didactic and Pedagogical Publishing House;
67. Trehan, M., Trehan, R., 2010. Advertising and sales management. ND, India, Rahul Jain;

68. Verboncu, I, Nicolescu, O., 2007. Organization management. Economic Publishing House, Bucharest;
69. Velişco, N. et al., 2017. Inclusive education: course unit. Chisinau, Bons Offices Typography;
70. Vlăsceanu, M., 1999. Organizations and organizational culture. Bucharest, Ed. Trei;
71. West, R., Turner, H.L., 2009. Understanding interpersonal communication making choices in changing times, MA, USA, Wadsworth Cengage Learning;
72. Wiig, K. M. "Knowledge management: An emerging discipline rooted in long history". In Knowlierarchical; edge horizons: the present and the promise of knowledge management, ButterworthHeinemann, Woburn, MA, 2000, pp. 3-27;
73. Wolton, D., 1997. Communication thinker. Paris, Flammarion;
74. Yukl, G.A., 2001. Leadership in organizations. Prentice Hall;
75. Zeffass, A. et al., 2008. PR research. European and international perspectives and innovations. Wiesbaden, GWV GmbH;
76. Zorlentean, T., Burduş, E., Căprărescu Gh., 1998. Management of the organization. Economic Publishing House, Bucharest;
- \*2011, National Education Law no. 1;
- \*2018. Regulation on the organization and operation of pre-university education units. The report on the state of education in Dâmbovița County, 2018-2019, Dâmbovița County School Inspectorate;
- \*2019. <http://www.admiterelicee.ro>.



## Curriculum vitae Europass

### Personal information

Name surname **BUCĂLOIU IONELA**

Address(es) Ialomiței Street, no. 4, Doicești commune, Dâmbovița county

Phone(s) 0720.24.60.53

Fax(es) -

E-mails) ionelabucaloiu@yahoo.com

Nationality(s) ROMANA

Date of birth 20.10.1980

Sex FEMALE

### Occupational field

#### Education

#### Professional experience

|                                 |                                                                                        |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Period                          | 2019-present                                                                           |
| Occupation or position held     | <b>POCU CRED project training expert</b>                                               |
| Activities and responsibilities | Carrying out training activities for teachers in the South-Muntenia region             |
| Period                          | 2018-present                                                                           |
| Occupation or position held     | <b>POCU INO-PRO project training expert</b>                                            |
| Activities and responsibilities | Training activities for teachers in Dâmbovița county                                   |
| Period                          | 2017-present                                                                           |
| Occupation or position held     | <b>Expert Control Body within the Ministry of Education</b>                            |
| Activities and responsibilities | Carrying out control activities, monitoring organization and conduct of national exams |
| Period                          | 2016-present-                                                                          |
| Occupation or position held     | <b>Head teacher of geography-Theoretic High School "Petru Cercel"</b>                  |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| position held                   | <b>Târgoviște+Teacher of biology-Orthodox Theological Seminary "Saint John the Golden Mouth" Târgoviște</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Activities and responsibilities | Training and educating students through specific types of activities, pursuing cognitive, linguistic, psychomotor, affective, aesthetic, civic objectives, so that students become adaptable, flexible individuals, with the ability and desire to continue learning even after finishing their studies, throughout throughout life, tolerant of different opinions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Period                          | 2008-2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Occupation or position held     | <b>Full Professor of Geography at the Technological High School "Spiru Haret" Târgoviște</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Activities and responsibilities | Didactic activities, participation in various county, national, international scientific, school and extracurricular cultural events, development of course support in order to ensure the training of teaching staff within programs approved by the House of the Dâmbovița Teaching Body and the Ministry of Education and ensuring the actual training, advising geography teachers as a Methodist teacher (2012-present), advising teachers as a Methodist teacher for extracurricular activities (2016-), writing and implementing in the school some national projects that had the effect of increasing the quality of the instructional process - educational and the realization of an education centered on the student and his needs. |
| Period                          | 2011-2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Occupation or position held     | <b>Deputy Director - Electrotechnical School Group "Spiru Haret" Târgoviște</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Activities and responsibilities | Coordination and monitoring of didactic and administrative activity from within the Electrotechnical School Group "Spiru Haret" Târgoviște                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Period                          | 2007-2008                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Occupation or position held     | <b>Professor of History at the "Goga Ionescu" Titu School Group</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Activities and responsibilities | Didactic activities, participation in various county, national, international scientific, school and extracurricular cultural events<br>Education, pre-university education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| principale                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Period                          | 2006-2007                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Occupation or position held     | <b>Seconded teacher at the History department at Brănești Secondary School</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Activities and responsibilities | Didactic activities, participation in various scientific, school and extracurricular cultural events in the county<br>Education, pre-university education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                             |                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Period                                      | 2003-2006                                                                                                                                                       |
| Occupation or position held                 | <b>Full Professor of History-Geography at the Costestii School in Vale</b>                                                                                      |
| Activities and responsibilities             | Didactic activities, participation in various scientific, school and extracurricular cultural events in the county                                              |
| <b>Education and Training</b>               |                                                                                                                                                                 |
| Period                                      | 2019-2021                                                                                                                                                       |
| Qualification / diploma obtained            | <b>Bachelor of Professional Conversion Sciences</b>                                                                                                             |
| Name and type the institution of education  | Valahia University Târgoviște, Faculty of Sciences.                                                                                                             |
| Period                                      | 2018-2021                                                                                                                                                       |
| Qualification / diploma obtained            | <b>Master's in Information Management</b>                                                                                                                       |
| Name and type the institution of education  | Valahia University Târgoviște, Faculty of Economic Sciences                                                                                                     |
| Period                                      | 2016-2018                                                                                                                                                       |
| Qualification / diploma obtained            | <b>Master's degree Medical Biology</b>                                                                                                                          |
| Name and type the institution of education/ | University of Pitesti, Faculty of Sciences.                                                                                                                     |
| Period                                      | 2014-2016                                                                                                                                                       |
| Qualification / diploma obtained            | <b>Bachelor of professional conversion, majoring in Biology.</b>                                                                                                |
| Name and type the institution of education  | University of Pitesti, Faculty of Sciences.                                                                                                                     |
| Period                                      | 2005-2008                                                                                                                                                       |
| Qualification / diploma obtained            | <b>Graduated in Philology, Specialization in Romanian Language and Literature-French Language and Literature</b>                                                |
| Name and type the institution of education/ | "Spiru Haret" University Bucharest, Faculty of Romanian Language and Literature, specialization Romanian Language and Literature-French Language and Literature |

| Period                                     | 2005-2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|-----------------------------------|----|-------------|----|--------------------|----|---------|--|-----------------------------------|--|-------------|--|--------------------|--|--|--------|--|----|--|----|--|----|--|----|--|---------|--|----|--|----|--|----|--|----|
| Qualification / diploma obtained           | <b>Certificates of obtaining didactic degrees (definitely, degree II, degree I)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Name and type the institution of education | <b>Valahia University Târgoviște</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Period                                     | 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Qualification / diploma obtained           | <b>Master's degree "Southeast European History Unit"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Name and type the institution of education | "Valahia" University Târgoviște, Faculty of Humanities, History-Geography specialization                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Period                                     | 2003-1999                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Qualification / diploma obtained           | <b>Graduated in Humanities, Specialization History-Geography</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Name and type the institution of education | "Valahia" University Târgoviște, Faculty of Humanities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Period                                     | 1999-2003                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Qualification / diploma obtained           | <b>Baccalaureate diploma, real profile, Mathematics-Physics specialization</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Name and type the institution of education | Ienăchiță Văcărescu Târgoviște High School                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Language (s) default (s) self              | --                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| European level (*)                         | <table><tr><th colspan="2">Understanding</th><th colspan="2">Speaking</th><th colspan="2">Writing</th></tr><tr><td colspan="2">Obedience</td><td colspan="2">Reading</td><td colspan="2">Participating in the conversation</td><td colspan="2">Oral speech</td><td colspan="2">Written expression</td></tr><tr><td></td><td>French</td><td></td><td>C1</td><td></td><td>C1</td><td></td><td>C1</td><td></td><td>C1</td></tr><tr><td></td><td>English</td><td></td><td>B2</td><td></td><td>B2</td><td></td><td>B2</td><td></td><td>B2</td></tr></table> | Understanding |    | Speaking                          |    | Writing     |    | Obedience          |    | Reading |  | Participating in the conversation |  | Oral speech |  | Written expression |  |  | French |  | C1 |  | C1 |  | C1 |  | C1 |  | English |  | B2 |  | B2 |  | B2 |  | B2 |
| Understanding                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Speaking      |    | Writing                           |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Obedience                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Reading       |    | Participating in the conversation |    | Oral speech |    | Written expression |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
|                                            | French                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               | C1 |                                   | C1 |             | C1 |                    | C1 |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
|                                            | English                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |               | B2 |                                   | B2 |             | B2 |                    | B2 |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Language                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Language                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
|                                            | (*)The level of the Common European Framework of Reference for Foreign Languages                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Social skills and competences              | Spirit of order and rigor<br>Punctuality<br>Coherence<br>Creativity<br>High capacity for analysis and synthesis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |
| Organisational skills and competences      | Good organizer by coordinating certain activities and teams, respecting deadlines, resistance to stress and effort, ability to relate, interpersonal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |    |                                   |    |             |    |                    |    |         |  |                                   |  |             |  |                    |  |  |        |  |    |  |    |  |    |  |    |  |         |  |    |  |    |  |    |  |    |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | communication, ability to analyze and synthesize, structuring information                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Technical skills and competences | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Computer skills and abilities    | Solid knowledge of PC operation (Word, Excel, MS Office, Power Point, Adobe-Acrobat, Publisher, Publisher, MS Excel, MSProject, online platforms, use of the Internet and e-mail). Knowledge obtained as a result of the professional context in which I carry out my activity and as a result of completing some training programs: «Initiation of IT and Ael use», 25 transferable professional credits, 2008-2009 (Siveco Romania S.A.), «Design and realization of applications Excel», 40 hours, 2017 (Casa Corpului Didactic Dâmbovița), «Using online tools in education», 12 hours, 2015 (Junior Achievement, Young Enterprise). |
| Artistic skills and competences  | Music, sports, literature.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Other skills and competences     | The ability to assimilate varied knowledge in a short time, dynamic person.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Driver's license(s).             | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Additional Information           | Scientific articles and research studies published in international conferences and journals, member of working and evaluation committees                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## LIST OF SCIENTIFIC WORKS

### A. DOCTORAL THESIS

**1. Bucăloiu Ionela, Organizational communication - premise of management effectiveness in the inclusive school, doctoral supervisor, prof. Dr. Mohammad JARADAT, "Valahia" University of Târgoviște, Management Field, Târgoviște, 2022.**

### B. Articles published in BDI indexed journals

**1. Bucăloiu Ionela, The influence of managerial style on the efficiency of organization,** article published in the annals of "Constantin Brâncuși" University in Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 6/2019, indexed Ideas, EBSCO, Econs Papers Ecp, ISSN 2344– 3685/ISSN-L1844–7007, pp.250-255, article link:

[https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-06/36\\_Bucaloiu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-06/36_Bucaloiu.pdf)



**2. Bucăloiu Ionela, Tănăsescu Irina, Effects of implementing a marketing mix on the efficiency of school organization,** article published in the annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 5/2019, indexed Ideas, EBSCO, Econs Papers Ecp, ISSN 2344–3685/ISSN-L1844–7007, pp.135-140, article link: [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-05/15\\_Bucaloiu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-05/15_Bucaloiu.pdf)

**3. Bucăloiu Ionela, The Leadership-Communication Relationship in the Inclusive School Management System,** article published in the Annales of the "Ovidius" Constanța University, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 1 /2019, indexed annals: EBSCO, Cabell's Directories, Scientific Indexing Services, INFOBASE INDEX, Directory Research Journals Indexing, pp.371-375, article link: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2019/08/Cuprins-Vol.-XIX-Issue-1.pdf>

**4. Bucăloiu Ionela, Comparative Analysis of Micro-and Macromanagement Features of the Inclusive School,** article published in the Annales of the "Ovidius" Constanța University, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 1 /2019, indexed annals: EBSCO, Cabell's Directories, Scientific Indexing Services , INFOBASE INDEX, Directory Research Journals Indexing, pp.376-380, article link: <https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/wp-content/uploads/2019/08/Cuprins-Vol.-XIX-Issue-1.pdf>

**5. Bucăloiu Ionela, Tănăsescu Irina, Correlations between the process of the organizational change and the characteristics of a communicating organization,** article published in the annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu-Jiu, Economy Series, Issue 3/2019, indexed Ideas, EBSCO, Econs Papers Ecp, ISSN 2344–3685/ISSN-L1844–7007, pp.134-142, article link : [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-03/16\\_Bucaloiu.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2019-03/16_Bucaloiu.pdf)

**6. Alecsandrescu Nicoleta, Bucăloiu Ionela, Correlations Between the Management of the School Organization and the Management of Human Resources,** article published in the Annales of the "Ovidius" Constanța University, Economic Sciences Series Volume XIX, Issue 2 /2019, indexed annals: EBSCO, Cabell's Directories, Scientific Indexing Services, INFOBASE INDEX, Directory Research Journals Indexing pp. 402-407, article link: <https://stec.univovidius.ro/html/anale/RO/wpcontent/uploads/2020/02/Section%20IV/1.pdf>

## **C. PARTICIPATION IN INTERNATIONAL CONFERENCES**

**1. BUCĂLOIU Ionela, The influence of managerial style on the efficiency of organization, article presented at the international conference ECOTREND Perspectives of the Romanian economy development under the circumstances of economic globalization, Edition XVI, "Constantin Brâncusi" University, Târgu-Jiu, 08-09 November 2019, conference link: Programme%20ECOTREND%202019%20(3).pdf**

**2. BUCĂLOIU Ionela, Comparative Analysis of Micro-and Macromanagement Features of the Inclusive School and The Leadership-Communication Relationship in the Inclusive School Management System, article presented at the international conference "Present Issues of Global Economies", 2019, "Ovidius" University, Constanta, conference link: <https://stec.univ-ovidius.ro/conferinte-detalii/the-international-conference-present-issues-of-global-economy-16th-edition-june-13th-15th-2019>**